جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية

إعداد الطالب
آسم طه الرواشدة

بإشراف
الأستاذ الدكتور خالد الزعبي

رسالــة مقدمــة إلى عمــادة الدراســات العليــا
استكمــالاً لمتطلبــــات الحصــول على درجــة
الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2013

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من كرس حياته لينير لي دربي

إلى الذي استندت عليه طوال حياتي

إلى أعظم الناس وأوقرهم

إلى أشد الناس حزماً وأرقهم ؛

وإلى من علمتني المحبة والرحمة

وسقتني من ينابيع الحنان...والدي رحمهما الله

إلى الغالية... رفيقة درب العطاء ، ومصدر إلهامي.. زوجتي الحبيبة

إلى بناتي

إلى رمز التضحية إحتراماً وتقديراً

إلى أخي أسامة أمد الله في عمره

إلى إخواني وأخواتي وإلى أصدقائي جميعاً

آسم الرواشده

الشكر والتقدير

فإن من شُكر الله تعالى أن نشكُر لذوي الفضل فضلهم، فبعد الله صاحب الفضل الأعظم، أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل خالد الزعبي المشرف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة ، وأولني جل اهتمامه بما قدمه من أراء قيمة، وإرشادات سديدة ، إلى أن خرجت هذه الرسالة إلى حيز الوجود ، أسأل الله أن يبارك له في وقته وعمره وعلمه وفي أهله وأبنائه وأن يجزيه خير الجزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

والله ولي التوفيق

آسم الرواشده

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي
في شركة البوتاس العربية

آسم طه الرواشدة

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علـى الـسلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق أهداف الدراسـة تـم تطـوير أداة الدراسة -الاستبانة -وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (634) مبحوثاً اختيـرت عشوائياً من العاملين في شركة البوتاس العربية، وبلغ عدد الاستبانات المـستردة والقابلة للتحليل (574) استبانة، لتشكل ما نسبته (87.5%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, v .16) فـي معالجـة البيانات وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن مستوى كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والسلوك الابداعي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في السلوك الإبـداعي، وأن أبعـاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (53%) من التباين في السلوك الإبداعي .
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الادارة بالتجوال ومستوى السلوك الابـداعي تعـزى للمتغيـرات(العمـر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمهـا : أن تعمـل شركة البوتاس العربية على تعزيز درجة ممارسـة الإدارة بـالتجوال ومـستوى السلوك الإبداعي عند المدراء والعاملين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبيـة والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي نحو تحسين مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

Abstract

The Impact of Management by Walking Practice on the Creative Behavior In Arab Potash Company

Asem Taha Al-Rawashdeh

Mutah University, 2013

This study aimed to identify the impact of management by walking practice on the creative behavior study in arab potash company . To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which consisted of (634) employees which were chosen randomly from employee at the in arab potash company. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (574) respondents with rate of (87.5 %) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS,V.16) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The Level of the degree of management by walking practice and the creative behavior were high.
2. There was an impact of management by walking practice dimensions in the creative behavior which explains (53%) of variation in the dependent variable (creative behavior).
3. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward management by walking practice and Creative Behavior attributed to (academic qualification, age, experience, and Gender) variables.

The study concluded a set of recommendations was the most important: that the arab potash company to enhance the degree management by walking practice and the level of the creative behavior of managers and workers , through a training and educational courses that push them toward loyalty and better performance, and thus to improve the level of creative behavior of workers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات شديدة التنافسية، حيث تسعى كل منها للبحث عن سبل النجاح والتميز، وهناك العديد من السبل التي تنتهجها المنظمات لتحقيق هذا الهدف، ويتأتى ذلك من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية؛ لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات. ومن بين هذه القضايا يبرز موضوع ما زالت الإدارات العالمية تتناوله بحذر مرات وبشكوك مرات أخرى وهو موضوع الإدارة بالتجوال.

فالإدارة بالتجوال تُمكن المدراء معرفة ما يجري حولهم حيث يظل على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات نظرهم المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحي للعاملين باهتمام المدير والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. كما أن الإدارة بالتجوال تقدم دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم (Emmons, 2006).

كما تعمل الإدارة بالتجوال على تكوين آراء ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد، وتدعم عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كما تبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المنظمة إتباعها، وتساعد في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافآت لتعزيز الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد (Buckner, 2008).

والإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. وأن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهم

واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة (العيدي، 2010).

ويعتبر (McCmack, 2009) أن الإدارة بالتجوال تنم عن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، مما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

كما أن المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفاً أساسياً من أهدافها سيكون مصيرها التردي والتلاشي، حيث يعد الإبداع مطلباً إجبارياً للمنظمات من أجل حصولها على التميز في الأداء والمحافظة على استمرارية المنظمة في البيئة التنافسية. إذ أن التميز يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات وبقاءها.

لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع فالأردن لديها جائزتان هي: جائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع العام، وجائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع الخاص. فالإبداع عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني (العتيبي، 2007).

2.1 مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً مِلحاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى مزايا تنافسية، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية. إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل والذي بدوره يتطلب المناخ الصحي المناسب في المنظمة.

وتتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال والسلوك الإبداعي، ذلك أن ضعف مؤشرات السلوك الإبداعي قد يتطور ويتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع الداخلي للمنظمة، لأن هذه الإدارات مازالت تعتقد بأن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، وبالرغم من ذلك فان العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهومي الإدارة بالتجوال في أثر ذلك على السلوك الإبداعي وتطبيقهما على أرض الواقع، إذ أن إدراك أهمية الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز قدرة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المنظمة مازال محدوداً مما أثر سلباً على هذه المنظمات خصوصاً على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية ؟

1. 3 أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى إدراك العاملين لمفهوم الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالسلوك الإبداعي؟
2. ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل المديرين بأبعادها (الاكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية ؟
3. ما مستوى السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، المجازفة) من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- تكون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما الإدارة بالتجوال والسلوك الإبداعي، واعتبارهما من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات، وتوافقهما مع اتجاهات الإدارة الأردنية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.

2- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الإدارة بالتجوال وأثرها على السلوك الإبداعي، وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال ما زالت قليلة، كما تفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف على أثر الإدارة بالتجوال في السلوك الإبداعي، باعتبار أن الإدارة بالتجوال مؤشر هام للتطوير يسهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري تساعد على تلافي جوانب الضعف.

3- تكون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية السلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية عملية السلوك الإبداعي، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. معرفة تصورات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال لدى شركة البوتاس العربية.
2. معرفة تصورات المبحوثين حول السلوك الإبداعي لدى شركة البوتاس العربية.
3. بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى الإبداع في شركة البوتاس العربية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، المجازفة). وينبثق عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في سعة الاتصالات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية .

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تشجع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية .

الفرضية الرئيسية الثانية:

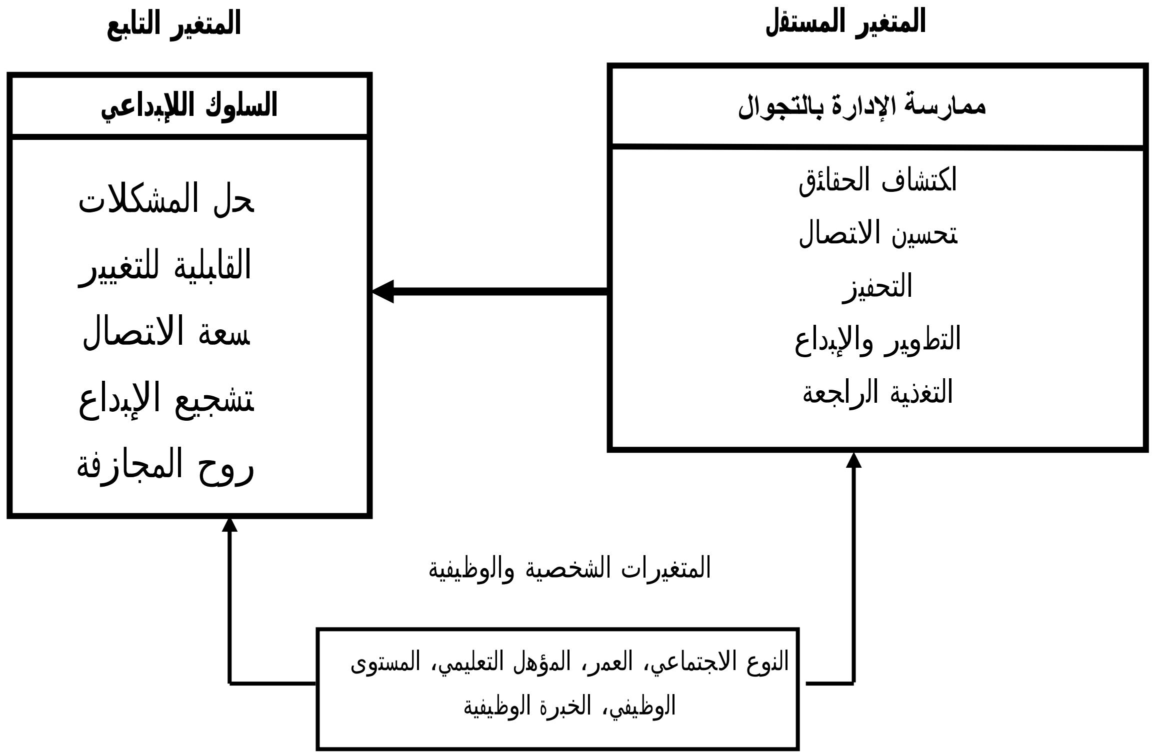
لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في تصورات العاملين للإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

7.1 أنموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم (1) أدناه أنموذج الدراسة، حيث كان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو ممارسة إدارة التجوال متمثلاً بالأبعاد التالية (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، المجازفة)، كما هو موضح في الشكل رقم (1) أدناه.



شكل (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8.1 التعريفات الإجرائية:

ممارسة الإدارة بالتجوال:

يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبة والخروج منة لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي:

أ. **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شامله عن ما يحصل على ارض الواقع (McCmack, 2009).

ب. **تحسين الاتصال:** ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك

من اجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال (Amsbary &Staples).

جـ. التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين علـى العطـاء والارتقـاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة (Gleeson , 1994).

د. التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بـالحلول الابداعيـه، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من اجل تطوير العاملين من خلال تجواله (Noe .(et .al ,2009

هـ. التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول علـى مـساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفـة نقـاط القـوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويـدهم بالمعلومـات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (العيدي، 2010).

ب. المتغير التابع: السلوك الإبداعي:

هي تلك الممارسات والمبادرات الفكرية والعلمية التي يبديها العاملون أثناء تأديتهم لأعمالهم والتي ترفع سوية الأداء التنظيمي.

1. **القدرة على حل المشكلات:** وهي تقديم الحلول للمشاكل والتي تُظهر مدى قـدرة الفرد على تقديم الحلول للمشاكل التي يمر بها.
2. **القابلية للتغيير:** وهي متابعة الأفراد بـالتطورات الجديـدة والأفكـار الجديـدة ورغبتهم في الدخول في غير تخصصاتهم والقدرة على التغيير والتكيف مع هذا التغيير .
3. **سعة الاتصال:** وهي تسهيل عملية الاتصال الشخصي ما بين العاملين أنفسهم أو العاملين ورؤسائهم وامتلاك الرغبة في نقد أو تعديل الأفكار للوصول للأفضل .
4. **روح المجازفة:** وهو الرغبة لدى الأفـراد بالقيـام بالأعمـال ذات المخـاطرة وتخصيص الأموال لتلك الأعمال والعمل مـع الأفـراد الـذين يمتلكـون روح المجازفة (الحوامدة، والمعايطة، 2003).

5. **تشجيع الإبداع:** مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة ومدى استعداده لتوظيف هذه الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله (الحوامدة، والمعايطة، 2003).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تتعدد مفاهيم الإدارة بالتجوال، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحـداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لأن التعريفات تختلف باختلاف الرؤيا التي ينظر اليهـا هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف يتعرض الباحث لأهم المفاهيم التي وردت:

ويعرف معجم ويبـستر (Webster, 2002) الإدارة بـالتجوال Management by Wandering Around(MBWA): على أنها التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة العاملين في المنظمة.

عرف امسباري وستابليس (Amsbary & Staples, 1991) الإدارة بـالتجوال على أنها: أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، في حين يعـرف بيتـر وإستين (Peter & Austin,1994) الإدارة بالتجوال على أنها: وسيلة مهمة لتعزيـز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه ومن الأهمية إدراك أن بنـاء مثـل تلك الثقة يحتاج لمزيد من الوقت حتى تؤتي أكلها، وحالما يثق العاملون بأن وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم، سيتم أخذها على محمل الجد من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي، فـإنهم غالبـاً مـا يميلون إلى الانفتاح والتحدث بحرية.

ويعرف لورينزن (Lorenzen, 1997) الإدارة بالتجوال على أنهـا: الفـرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم. كما يعرف (الخضيري، 2000) الإدارة بالتجوال على أنها: علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيز وتنميه رغباتهم، ورفع قدرتهم على تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع؛ لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعة، ومعرفـة سـير العمـل، وانتظامه على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المـؤثر على الإنتاج والإنتاجية.

ويركز يمونس (Emmons, 2006) على أن الإدارة بالتجوال تمكن المـديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليـات اليوميـة وخطـوات العمـل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها.

ويعرف بوكنر (Buckner, 2008) الإدارة بالتجوال على أنها: كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مديريهم، من خلال تواصله معهـم، والاجتمـاع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحي للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.

بينما أشار سيرات (Serrat, 2009) إلى أن الإدارة بالتجوال تعمل على تفعيل عمليه التطوير والتغير التنظيمي، وتعزيز المشاركة في إحداث التغيير، وما يترتب على ذلك من تحسين الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الجيد.

وتعرف الدراسة الإدارة بالتجوال على أنها: تمثـل توقعـات الأفـراد بـأن المنظمة التي يعملون بها، يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفـراد أو الجماعات، بسبب الاتصال المباشر للمدراء مع الفرق العاملة والتعرف على حاجاتهم الحقيقية.

أهمية الإدارة بالتجوال:

أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديـدة فـي العمليـة الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجمـاعي والتنظيمي. حيث أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملهـا، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شـأنها أن تحقـق الأهـداف التنظيميـة المنشودة (Hildebrand, 2006).

ويعتبر مكماك (McCmack, 2009) أن الإدارة بالتجوال تنم عـن الـوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبـل الأفراد العاملين في المنظمات، مما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسـيين همـا: الـوعي بالمـشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والاهتمام بالمخرجات الناجمة عن

هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامـل مـع هـذه المشكلات.

كما أن الإدارة بالتجوال تجعل العاملون يشعرون بأن النظام يوفر لهم دعـم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل. فجهود المـوظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم. ففي حالة فقدان أو ضعف الـدعم فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بـدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء (Gleeson, 1994).

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقعـاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم ليس بهـدف التفتـيش علـيهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم،ولكن ليأخذ باقتراحاتهم حول تحسين الإنتـاج وتطـوير الخدمات الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل مـا يجري في مجال عملهم (Jones, 2001) .

يرى امسباري وستابليس (Amsbary & Staples, 1991) على أنهـا وسـيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه ومن الأهميـة إدراك أن بناء مثل تلك الثقة يحتاج لمزيد من الوقت حتى تؤتي أكلها، وحالما يثق العاملون بأن وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم، سيتم أخذها على محمل الجد من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي، فـإنهم غالبًا ما يميلون إلى الانفتاح والتحدث بحرية.

خصائص الإدارة بالتجوال :

أن من أهم خصائص الإدارة بالتجوال أنها تسعى إلى تلبية احتياجات العـاملين الوظيفية والشخصية من خلال تجوال المديرين، وتوفير الخدمات العامة لهـم فـي المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الـوظيفي لـدى العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسـي الـذي وجـدت الإدارة من أجله ألا وهو تطوير العملية الإدارية، وتقديم الخدمات لجميع العـاملين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينيـة تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بـل أصـبحت عمليـة إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة

الملائمة للعملية الإدارية (Hildebrand, 2006).

وتتميز الإدارة بالتجوال بأنها عملية اجتماعية، تعمل إلى أن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للعاملين، يأتي من خلال توفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، ويضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. ويؤكد كل من (Macneill &Boyd, 2006) إلى أن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، ويزيد من فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وبالتالي زيادة إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة. في حين يؤكد (McCormack, 2009) إلى أن العلاقة الجيدة للفرد برئيسه وزيادة إدراكه لدعمه ومساندته له تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد بأن له أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يساعد على زيادة انتمائه لمنظمته.

ويركز (Serrat, 2009) على جملة من الخصائص الأساسية للإدارة بالتجوال تتمثل في:

1. الطلاقة الفكرية: ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والمهارات الإدارية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
2. المرونة: القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة، استجابات تتسم بالتنوع وغير النمطية، وبمقدار زيادة الاستجابات الفريدة الجيدة تكون زيادة المرونة التلقائية.
3. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
4. القدرة على التنبؤ بالنتائج: القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.
5. التقييم: الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها و يدافع عنها.

في حين يشير (Rubin, et.al, 2010) إلى أن خصائص الإدارة بالتجوال تتمثل في ثلاث مهارات أساسية هي:

1. **استخدام المهارة الفنية:** وهي التي يمكن تنميتها عن طريق التعلم والتدريب الداخلي والتي تركز أساساً على تنمية هذه المهارات، بل وهي التي تعطي فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص .
2. **استخدام المهارة الإدارية:** ويقصد بها أن يصبح المدير الإداري ذا قدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب الإدارة.
3. **استخدام المهارة الفكرية أو السياسية:** وهي القدرة على وضوح الرؤية لدى المديرين، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه. وهي مهارة تبصر الصالح العام والأهداف والارتباط العام للدولة، وبما يتطلبه من ربط أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

العوامل المؤثرة في الإدارة بالتجوال :

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن الإدارة بالتجوال هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت الإدارة بالتجوال المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من الإدارة بالتجوال للمدراء، موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (Macneill &Boyd, 2006).

كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح

الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول مـن البنـاء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديموقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصـبحت الإدارة بالتجوال موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف البـاحثين، وذلـك لترسيخ روح المسؤولية وقوة الانتماء لدى العاملين (Hildebrand, 2006).

وممارسة الإدارة بالتجوال لا يمكن أن تتم دون إيمان مـن المـديرين بأهميتـه وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المديرين ورفع قدراتهم ومهـاراتهم لحـل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بهـا ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطـيط، ومهـارات بنـاء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعـال مـع تحـديات البيئـة المتجددة باستمرار (Rubin, et.al, 2010).

وتُعد الإدارة بالتجوال عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم شكل مستمر على التطور والتغيير الدائم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (McCormack, 2009).

وتشكل الإدارة بالتجوال محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات. وفي العصر الحديث، مع تطور الدولة واتساع خدماتها وترامي فروع المؤسسات المختلفة أصبح الوعي بالإدارة بالتجوال أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (الخضيري، 2000).

وتتأثر الإدارة بالتجوال في المنظمة باتخاذ القرارات، بحيث تنطوي على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ومن ثم تحديد المواقف التي تستند عليها إمكانية التفضيل بين البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه (Frase, & Hetzel, 2002).

كما تتأثر الإدارة بالتجوال بعملية الاتصال الإداري ودوره الهام في المنظمة لتسيير مختلف الأعمال الإدارية، من أجل الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها وحفز العاملين نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع للعمل بروح الفريق الواحد (Liff, 2007).

وتتأثر الإدارة بالتجوال بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في بيئة المنظمة من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة (Lorenzen, 1997).

وعلى ذلك فان أهمية تكوين الإدارة بالتجوال (Jones, 2001) تتلخص فيما يلي:

1. أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. رفع المنظمة نحو مستويات التميز.
3. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.
4. تدفع باتجاه تنشيط المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة، وبما يتيح لها إشباع حاجات ذوي المصالح المختلفة.
6. وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
7. تطوير قدرات، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين في المنظمة.

إن كُلّ فرد في المنظمةِ يجِب أَن يتحملَ مسؤوليةَ الاستجابة لما هو مطلوب منه من الأعمال. أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحريك سلوكيات الأفراد في ضوء المطلوب منهم وتقديم الاستجابة الملائِمة. ويمكن إدراج بعض الوظائف التي يؤديها المديرين من خلال الإدارة بالتجوال على مستوى المنظمة كما يلي: (Linowes, 2004)

1. تحديد الأعمال المطلوب إنجازها ووضع الخطط التي تضمن الإنجاز لهذه الأعمال.
2. توجيه العاملين نحو العمل الإيجابي.
3. تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المسئوليات بينهم.

4. تفسير المواقف لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل المجموعة.

5. تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الآخرين.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال أبعاد متعددة قد تتفاوت تأثيراتها من تنظيم لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الإدارة بالتجوال أو أهمية كل بعد، إلا أن القلة من الدراسات تناولت الأبعاد بشكلها التفصيلي أو أنها عالجتها على نحو متعدد، ومما يشار إليه هنا أن أبعاد الإدارة بالتجوال الواردة في هذه الدراسة هي:

1. اكتشاف الحقائق:

إن السياسات والتوجهات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية توجه السلوك التنظيمي وتضفي انطباعات معينه على تفكير وتوقعات الأفراد والجماعات بحيث تنسجم هذه التوقعات مع درجة وضوح وموضوعية الممارسات الإدارية وتؤثر بالتالي على أجواء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها، فإذا أدرك الموظفون بأن السياسات الإدارية السائدة في التنظيم على درجة عالية من العدالة والاستقرار والثبات، فإن ذلك مدعاة للإيمان بإمكانية الاعتماد على الإدارة والثقة بجميع قراراتها. إن وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر انتشار معتقد بأن دور الإدارة هو التوجيه والضبط في حين أن دور المرؤوسين هو التبعية المطلقة، ويتضمن ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط، ولعل هذا الاعتقاد يرتبط بالنظرة إلى العامل، فإذا كان العامل أنانياً ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف بما هو أفضل وأهمية اكتشاف الحقائق تكمن في قدرة المديرين على استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعها، فالمديرون من خلال تجوالهم يسعون إلى تنمية المنظمة وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم واستعدادهم للقيام بمهام أكبر في المستقبل، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل (Linowes, 2004).

وأن المدراء غالبا يحققون منجزات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة

للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنفاذ المنظمة(Frase, & Hetzel, 2002).

واكتشاف الحقائق يتمثل في القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل. وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشتمل على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وتعتبر سمة اكتشاف الحقائق من أهم سمات الإدارة بالتجوال وتُبنى هذه السمة على عناصر أساسية هي: (Jones, 2001)

1. القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين .
2. القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
3. مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال، وفقاً للمواقف.

وتطبيق إستراتيجية الإدارة بالتجوال تنعكس على بيئة المنظمة الداخلية وتعمل على إيجاد ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة (Gleeson, 1994).

إن إيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسؤولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم (Emmons, 2006).

وترى الدراسة أن الإدارة بالتجوال هي تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، أي أن يخرج المدير للعاملين بدل أن ينتظرهم وأن يكسر الحواجز القائمة بينهم. لذا فهي تعد منهجية إدارية متطورة تتيح الفرص للقادة للاطلاع على ما يجري فعلاً في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم .

2. تحسين الاتصال:

تُعد عملية الاتصال عاملاً هاماً من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه قلب العملية الإدارية، فالاتصال ضروري لإتمام العمل حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق واتخاذ القرارات وتنظيم وإشراف ومتابعة ورقابة وتقويم لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال (Singh, & Pandey 2004).

ولعل امتلاك المدير لمهارة الاتصال الجيد تدعم وظيفة التنسيق داخل المنظمة، وتؤدي إلى توحيد كافة الإجراءات والجهود والأنشطة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة، إذ أن غياب هذه المهارة في المنظمة يجعل العاملون يؤدون وظائف ومهام منفصلة وغير مكملة لبعضها البعض. (Moorhead, & Griffin 2004).

أن الاتصال يمثل المرشد الذي ينير للعاملين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، ويمثل الاتصال أيضا الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله تعرف رغبات العاملين، ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً على أن الاتصالات التي توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلال الاتصال يمكن للعاملين معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعد الاتصالات الفاعلة وسيلة مهمة في اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية في وقتها، حيث أن وصول المعلومات متأخرة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه وتأخير تنفيذه (Thill,& Bovee 2005).

ويرى (David & Huczynski, 2002) أن عملية الاتصال المنظمات تساعد على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام صغير الحجم يرتبط ويعتمد في بقائه ونجاحه على مدى قدرته في إقامة

علاقات مستمرة وبنّاءة مع النظام الأكبر الذي هـو البيئـة الموجـود فيهـا، لـذا فالمنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجه التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المستجدة.

ويرى (ماهر، 2004) أن مهارة الاتصال تدعم عملية الرقابة الإدارية علـى سير الأعمال، والتعرف على مدى التزام المرؤوسين بالخطط الموضوعة، وتحديـد الانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، لذا فان الاتصالات التنظيمية الفاعلـة تعتبر أداة هامة لمساعدة الإدارة في الكشف المبكر عن تلـك الانحرافـات تمهيـداً لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتصحيحها.

ويؤدي وجود أنظمة اتصال فاعلة في أي منظمة إلى تمكين المدراء من القيام بالوظائف التالية: يساعد الاتصال الجيد على تكوين آراء واتجاهات ووجهات نظـر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لـديهم للعمل بروح الفريق الواحد (الصيرفي، 2006). ويدعم وجود نظام اتصال جيد في المنظمة عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كمـا يبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المنظمـة أتباعهـا لتحقيـق ذلـك (الصيرفي، 2005) .وتساعد عملية الاتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعـرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضـع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الايجابية في سـلوك الأفـراد (ادريـس والمرسـي، 2005)، ويدعم وجود نظام اتصال جيد وفعال في المنظمة عملية وضـع وتحديـد معايير أداء دقيقة قابلة للتحقيق، وتتناسب مع الإمكانيات المادية المتوفرة ومؤهلات الموارد البشرية العاملـة فـي المنظمـة (Bennet &Graham, 2009). ويـساعد الاتصال الجيد كذلك في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التـي تواجـه التنظيم حالياً والتي قد تظهر مستقبلا، وتحديد أنسب الطـرق والوسـائل لعلاجهـا والتعامل معها (Daft, 2001). ويسهل الاتصال الجيـد عمليـة إصـدار الأوامـر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولا من المرؤوسين، من خلال فتح المجـال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال (المغربي، 2004).كما يعمل الاتصال الجيد على مساعدة الأفراد في التعرف علـى

كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم (Robbins, 2001).

3. التحفيز:

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازية الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية(Rubin, et.al, 2010).

وتعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهماً وإدراكاً من الناحية العملية، وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته. ومن خلال نتائج الدراسات يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه (Multi Faced Process) والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية (Macneill &Boyd, 2006).

أن تفعيل أبعاد الإدارة بالتجوال يؤدي إلى توطيد العلاقة بين القيادة والعاملين، بحيث تكون العلاقة منتجة وفاعلة وقد تعبر المنظمات الناجحة في دعمها وحوافزها بأساليب مختلفة منها ما هو تقليدي مثل زيادة الأجور والحوافز المادية بأشكاله المختلفة ومنها ما هو معنوي مثل اغتنام بعض المنظمات لأي مناسبة من أجل الاحتفال بالمتميزين فيها. ومنها ما يرتبط بتوفير الأجهزة أو التكنولوجيا المناسبة للعاملين من أجل توفير البيئة التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحثية(Linowes, 2004).

وتكمن أهمية التحفيز في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دوراً مهماً في الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعيته وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه

وتصرفاته. كما إن إنتاج الموظف الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الـضعف أو أكثر على إنتاجه فيما إذا كانت معنوياته منخفضة وهمته مثبطـة. والإدارة القائمـة على مبادئ الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية السليمة من شأنها أن ترفع مـن معنويات الموظف وتحسن من صحته النفسية وبالتالي تزيد من إنتاجه وتقلـل مـن غيابه عن العمل وتقلل من نسبة إفساده وتبذيره للـزمن ولمـواد العـام (البـدري، 2002).

إن العاملين إذا ما وجدوا في منظماتهم جواً إنسانيا مناسباً وعوملوا معاملة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك إلى الحرص على العام وكون لديهم الحب والتقدير، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية حافزاً ايجابيا على العمل والإقبال عليه (حريم، 2010).

وحدد (كشواي، 2002) مظاهر التحفيز من حيث ارتفاعها وانخفاضها بما يأتي: شدة تماسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء لها، وقوة تبني أفراد الجماعة لأهدافه وحرصهم على تحقيقها وإشاعة روح الفريق بينهم، وانعدام أو قلة المشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تنتهي بتفكك الجماعة، ودفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها واستمرارها ودعمها المتواصل .

لقد ذكر ياساسوي بأن المنظمة والمدير لهما التأثير الكبير في مستوى التحفيز للمرؤوسين، وأدرج بعض العوامل، هي : (yasaswy, 2001)

1. **المنظمة**: إن المنظمة وأهدافها لهما تأثير كبير في اتجاهات العاملين، فإذا كانت الأهداف الموضوعة جديرة بالاهتمام ومفيدة ومقبولة تصبح لدى العاملين مشاعر ايجابية تجاه العمل والمنظمة، كذلك فإن الهيكلية الواضحة للمنظمة وتعريف العامل بالواجبات والمسؤوليات تشجع العاملين على العمل بثقة، كما أن الصيت الحسن للمنظمة الذي يعد من العوامل الهامة ذات القيمة العالية لكون الأفراد العاملين سوف يشعرون بالفخر وروح الولاء لمنظمتهم .
2. **القيادة**: تعد القيادة والممارسات الإدارية من العوامل التي لها تأثير في التحفيز للعاملين، فالإدارة العادلة في التعامل وفي العمل ترفع من التحفيز للعاملين وتزيد من شعورهم بالراحة أثناء عملهم مع إداري متعاطف معهم.
3. **زملاء العمل**: ويعد من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين وفي مستوى

روحهم المعنوية فالفرد العامل الذي يعمل مع زميل له متذمر باستمرار، ويتناول جهده اليومي سلبيات المؤسسة، سوف ينعكس على تفكيره بعمله .

4. **طبيعة العمل**: تعد الأعمال الروتينية والتي تتسم بالتكرار عاملاً مؤثراً بصورة عكسية في التحفيز للأفراد العاملين.
5. **بيئة العمل**: إن بيئة العمل والظروف المحيطة من العوامل المؤثرة في التحفيز فالأمان والراحة والمساعدة لهم تأثير كبير في رفع التحفيز للعاملين.
6. **الموظف**: إن طريقة نظرة الموظف لنفسه وفهمه لذاته، لها أثر كبير في روحه المعنوية .

4. التطوير والإبداع:

الإبداع للمنظمة أضحى حاجة أساسية ومهمة من أجل التميز في الأداء والمحافظة على الإستراتيجية التنافسية ولعل العديد من المنظمات الحديثة أدركت هذه الحاجة وقامت بإنشاء وحدات إدارية تختص برعاية الإبداع والمبدعين. من خلال وجود قيادات تنظيمية مقتنعة بأهمية ودور الإبداع وملتزمة به. وتوفير الدعم المادي اللازم لعمليات الإبداع. وأن تكون السياسات والاستراتيجيات التنظيمية داعمة ومعززة للإبداع في المنظمة (Liff, 2007).

ويعد الإبداع والتطوير من أهم الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ ان الزمان في تسارع وتصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو إلى الفشل (العتيبي، 2007).

أن العملية التطويرية في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل فإحداث التغير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية . إلا أن هذه المعضلة، أخذت تتبلور في أذهان الكثير حتى أصبح وكأن أحد مقومات المؤسسة الإدارية مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب على هذه المشكلة إلا بالقدرة على فهم ماهية العلاقة بين العملية الإبداعية والقيادة الإدارية (Prince, 2008).

أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر الإبداع جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها (Bieber, 2003).

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً ايجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبنى هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ (السالم، 2009).

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع والتطوير في مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فان عليها أن توجه جانبا من اهتماماتها لإيجاد وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية . ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في بيان تصرف أو تقديم رأي إلى الحرية المقيدة جدا التي تتجاهل نهائيا ما يجب تقديمه (نصير والعزاوي، 2011).

5. التغذية الراجعة :

تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظارهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف -عن كثب- على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها(Peter & Austin,1994).

ويحرص المدراء على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيويًا لنجاح أعمالهم. ذلك أن الإدارة بالتجوال تُعد أنموذجًا حقيقيًا لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل منظماتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه

كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية...، كل ذلك يتم في أجواء غير رسـمية (Amsbary & Staples, 1991).

يجب أن يكون الأفراد قادرين على متابعة ما يفعلون حتـى يمكـنهم اتخـاذ إجراءات تصحيحية سريعة، ولكن قد لا يكون من الممكن دائماً تنفيذ ذلـك. وتقـع مسؤولية توفير التغذية الراجعة على المدير وعليه عمـل ذلـك بطريقـة منتظمـة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما.و يمكن أيضاً توفير التغذيـة الراجعة في اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة أكثر،أو لانفتـاح المـديرين على آراء واقتراحات العاملين (Buckner, 2008). ثمـة اعتقـاد بـأن المـديرين يشعرون بالخوف من التغذية الراجعة السلبية، سواءاً كانت عنهم شخـصياً أم عـن أنماط مماثلة لسلوكياتهم، لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون محتوى الرسالة، ويصرفون النظر عنها على اعتبار أنها غير دقيقة،أو يحاربون مصداقية مصدرها. ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين يـساعد في استكمال خلق التغذية الراجعة. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم. ففي حالة فقدان أو ضـعف الـدعم فـإن المـوظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء(Serrat, 2009).

السلوك الإبداعي :

المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لاتقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صـحيحة أو تـؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، ورغم هذا الشعور وسـموه يجـب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعد، وبتعبير أخر يجب أن تكون منظمة خلاقة مبدعة. ويصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدمتها. فالسلوك الإبداعي هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ أن الزمان في تصاعد وتسارع، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار في ذلك يؤدي أما إلى الفـشل. واسـتناداً

على ذلك يمكن تعريف السلوك الإبداعي على انه: " توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد " (جواد ، 1992) .

ويعرف السلوك الإبداعي أيضاً على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارجها – سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة – والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها " (حريم، 2003) .

وعرفه (Kwasniewska, and Necka ,2004) على أنه: الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة .

ويعرفه (العنزي، 2006) والمشار له في (الحربي، 2008) على أنه: نزع الفرد بما يملكه من سمات ذاتية على فهم الظروف البيئية المحيطة به من إيجاد العلاقات بين الأشياء بطريقة مبتكرة وجديدة تساعده على فهم الظواهر المحيطة به والتعامل معها وكذلك تطويعها وتطويرها بما يتناسب مع العمل الذي يقوم به .

وتعرف الدراسة السلوك الإبداعي على أنه :اغتنام الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين والتخلي عن الجمود سعياً وراء الخروج بإنجازات جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي :

يخلط بعض الكتاب بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة، وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين (القطاونة، 2000). فالإبداع هو تقديم شي جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة أو فكرة، تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم ،1999) .

وترى (الدهان، 1989) أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً، وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً ،والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي،

ويولد هذا التفكير شعوراً انفعالياً (كالقلق أو الخـوف أو الرضـا) ، ثـم يجـسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين.

ويربط (القحطاني، 2002) بين الإبداع والسلوك الإبداعي، حيث يشير إلى أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية، في اسـتنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مـصلحة التنظيم، وهذه المهارات ماهي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين مـن الإداريين، والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه " السلوك الإبداعي".

أما(الغرايبة، 2010) فيرى أن الإبداع هو قدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفة، بينما السلوك الإبداعي فهو النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة. وليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لابد أن يسبق الإبـداع بـشكله النهائي.

من هنا نخلص بالقول أن الإبداع هو نتيجة السلوك أو التصرف الذي يقوم به الشخص المبدع، بمعنى أن الإبداع نتيجة بينما السلوك الإبداعي أداة أو وسيلة تسبق العمل الإبداعي وتقود إليه.

وعليه يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنـه جميـع الأفعـال الفرديـة أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميـع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار المميزة تطوير أفكار إنتاجية جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجـه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو تكنولوجيـا جديـدة فـي العمليـات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم .

أهمية الإبداع:

يعد السلوك الإبداعي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية، التي سلطت عليها الأضواء وتتناولها الكثير من الدراسات والأبحاث، بشكل مبكر مقارنة مع المتغيرات السلوكية الأخرى، لذا شهد عقد الثمانينات من هذا القرن تزايداً للاهتمـام بالـسلوك الإبداعي، ولم يتوقف هذا الاهتمام عند حدود أساليب وعوامل نمو وتطور الـسلوك الإبداعي، أو النتائج المرتبة على توافره أو تراجعه فحسب، بل تجاوز اهتمام تلـك

الحدود إلى آثار السلوك الإبداعي على مجموعة أخرى من المتغيرات المهمة، وتكمن أهمية الإبداع في ظل ظروف وتحولات عالمية متمثلة بالعولمة وزوال الحدود السياسية والإقليمية بين الدول وإلغاء الحدود الجمركية، ولذا فإن المنظمة التي تريد الصمود في هذا العالم وتلبي توقعات عملاءها لا بد من أن تتبنى الإبداع ضمن إستراتيجيتها وسياساتها التنظيمية (الحوامدة، والمعايطة، 2003).

ويرى (عبد الحليم وعبابنه، 2006) إن ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجاد البيئة الإبداعية الملائمة ، كما أن ما تعانيه المؤسسات الإدارية من مشاكل عديدة في التكيف مع الثورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثاً عن توفير البيئة الإبداعية، يفرض على الإدارة العليا ضرورة القيام بتوفير جميع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد.

والإبداع لا يعد حلاً شاملاً لكل المشكلات المؤسسية، إذ أن هنالك مجالات معينة في المؤسسات يمكن من خلالها تحقيق أعلى استفادة ممكنة في هيكلة السلوك الإبداعي ما قبل إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات، تغيرات في هيكل المؤسسة، حل المشكلات، تقديم التكنولوجيا الحديثة، تطوير فكر الشركة، وإعادة الهيكلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمل.

إن تشجيع الإبداع يعد ذو أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينهما، فالمنظمات في القطاع الخاص يوجد بينها تنافس حاد من أجل الاحتفاظ بعملائها الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد وبالتالي فهي بحاجة إلى الإبداع، كما أن الإبداع وتشجيعه مهماً ليس فقط على مستوى منظمات القطاع الخاص بل على مستوى منظمات القطاع العام لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع، فالأردن مثلاً لديها جائزتان للإبداع هي: جائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع العام، وجائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع الخاص، فالإبداع عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني (العتيبي، 2007).

عناصر الإبداع:

هناك عناصر ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع، وهذه العناصـر هي:

1. **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عـدد ممكـن مـن الأفكار الإبداعية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نـسبياً (نجـم، 2003).
2. **المرونة:** وتعني القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقـف مثيـرة، استجابات تتسم بالتنوع وغير النمطية، وبمقدار زيادة الاستجابات الفريدة الجيـدة تكون زيادة المرونة التلقائية (خير الله، 1981).
3. **الأصالة:** وهي التميز والتفرد. فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطـين بـه، وإنما يعتمد على إيجاد أفكار متميزة خارجة عن المألوف (الطيب، 1990).
4. **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (عبيد، 2000).
5. **التخيل:** وهي مقدرة الفرد على تصور والإتيان بكل مـا هـو جديـد ومتميـز (الحمادي، 1999).
6. **القدرة على التحليل والتركيب:** ويقصد بها أي إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة (الحقباني، 1997).
7. **القدرة على التنبؤ بالنتائج:** وتعني القدرة على توقع أحداق تأسست على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها (كـريم، 2003).
8. **الإسـهاب:** وتعني التحدث عن الأزمة بأكبر قدر ممكن من الأفكار والبحث عـن التفاصيل من أجل اكتشاف البدائل (خيرالله ، 2008).
9. **التقييم:** وتعني الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يـؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديهـا ويـدافع عنهـا (حسين وفخرو، 2002).

مستويات الإبداع:

هناك عدة مستويات للقدرات الإبداعية يمكن تصنيفها كـالآتي: (خيـر الله، 2008):

1. **الإبداع التعبيري:** في هذا المستوى من الإبداع يتميز التابعين بـصفة التلقائيـة وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع فـي مجال الأدب والثقافة.
2. **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وغالباً ما يكون هـذه المـستوى أو النوع من الإبداعي في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
3. **الإبداع ألاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجود من قبل، ومحاولة ربط أكثر مـن مجال للعمل مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعـض حتـى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية تسمى (التركيب).
4. **الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التـصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عنـد هـذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى (**Innovation**) أو "التجديد".
5. **الإبداع الانبثاقي:** ويمثل هذا النوع من الإبداع أرفع صوره من صور الإبـداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً وهي أكثر المستويات وأعلاها تجريـداً، مثـل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

مراحل عملية الإبداع:

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظـل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وتوليدها، وواقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع، ويتم ذلك من خلال مراحل لا بد أن تمر بهـا العملية الإبداعية، والتي تعددت الآراء في تحديد هذه المراحل:

إن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية : (عبوي وجلدة، 2006).

1. الإعداد **Preparation** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في الـتعلم والقـراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن مـن الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.
2. التركيز **Concentration** وفي هذه المرحلة يركـز الفـرد اهتمامـه وجهـوده وتفكيره على المشكلة.
3. الاحتضان **Incubation** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية فيما يحول ذهنـه في البحث عن المعلومات. أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقـل الباطني للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
4. الشروق/ الإلهام **illumination** حيث أنه فيما يبحث الفرد عن المعلومات فإنـه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء حيـث يظهـر الفكـر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة الاكتشاف بعد إتمام الإيحاء حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفـرد المبدع الذي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.
5. الإثبات وتعني إعادة العملية بكاملها من أجـل إثبـات الفطـرة أو تعـديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتـضمن (فكـر، سـلوك، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

ووصف (**Anderson & King, 2002**)عملية الإبداع في حل المـشاكل فـي خمس مراحل تمثلت ب :

1. مرحلة إيجاد الحقائق **Fact Finding** وهنا يتم جمع المعلومات بـشأن المـشكلة موضع الاهتمام.
2. مرحلة تحديد المشكلة **Problem Finding** في البداية تكون المشاكل غير مرتبة وغير معروفة جيداً، لذلك يحتاج الأمر إلى إيضاح وإعادة الـصياغة بطريقـة تساعد على تشجيع إنتاج أفكار تساعد على حل المشكلة.
3. مرحلة إيجاد الأفكار **Idea finding** وهنا يتم العمل على توليد الأفكـار والتـي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة محل الاعتبار.

4. مرحلة إيجاد الحلول **Solution Finding** وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تولدت خلال المراحل السابقة.
5. مرحلة التوصل إلى القبول **Acceptance Finding** ويتم في هذه المرحلة تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعينين بالتنفيذ، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءاً أساسياً في هذه المرحلة.

آليات تعزيز السلوك الإبداعي:

تجمع الدراسات على وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع الفردي في مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فإن عليها أن توجه جانباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرف أو تقديم رأي إلى الحرية المقيدة جداً التي تتجاهل نهائياً ما يجب تقديمه، ومع ذلك فقد قدمت لنا الدراسات بعض المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها: (**Gary & Starke, 1988**؛ جواد، 1992).

1. التدعيم (مادياً ومعنوياً).
2. المساندة والتعضيد (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
3. جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة لتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ).
4. الموازنة: بين التكييف وحرية العمل المتاحة أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

أما (**Cutler, 2000**) فقد اقترح منح الأفراد المبدعين درجات معقولة من الحرية، وأكد كل من (**Adair, 1985**؛ الدهان، 1989) أنه بالإمكان زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال ما يأتي:

1. تقوية الانتماء الروحي للمنظمة لديه.
2. تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافآته مادياً ومعنوياً.
3. تعليمه الانفتاح على الرأي الآخر.

4. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم.

معوقات الإبداع:

هناك عدة معوقات للإبداع وهي كالآتي: (العتيبي، 2007)

1. المعوقات التنظيمية: وتتمثل في الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات، وعدم ثقة المديرين بأنفسهم، وتطبيق هيكل إداري غير سليم بالإضافة إلى ضعف أو قصور الموارد الإدارية بالمنظمة.
2. المعوقات النفسية والعاطفية: تتمثل في المعوقات الشخصية، والتي تتركز في ضعف الثقة بالنفس، والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين.
3. المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع، لذلك فإن كل شخص يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف أو التقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها.

ويتم تقسيم معوقات الإبداع إلى قسمين وهما:

أولاً: معوقات الإبداع الداخلي وتتمثل ب:

1. استخدام الأدوات الخاطئة.
2. المعوقات المعرفية: حيث تشمل القيود المفروضة على حرية تدفق الأفكار والمعلومات.
3. المعوقات المالية: وتتمثل في نقص تنمية رأس المال أو الأرباح أو غياب الموارد المؤسسية لتمويل المشروعات السريعة الواعدة.
4. عدم ملائمة المناخ: قد يؤدي ذلك إلى تدمير كل فرص الإبداع والابتكار.

ثانياً: معوقات الإبداع الخارجي وتتمثل ب:

1. عدم الحصول على التمويل اللازم بطرح الاقتراحات في السوق وتتمثل في عدم إقناع المساهمين في عملية التمويل مثل البنوك وأصحاب رأس المال المشروع بقيمة الابتكار.
2. عدم ملائمة المنتج / الخدمة لحاجات السوق ويتعلق ذلك بطرح المنتج والخدمة في المكان الغير ملائم.
3. الوقت الغير مناسب ويتم من خلال ذلك طرح المنتج والخدمة في وقت مبكر للغاية أو في وقت متأخر للغاية.

أبعاد السلوك الإبداعي:

1.القدرة على حل المشكلات :

أن قدرة الشخص تؤدي إلى رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه الـنظم، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنياً الإحساس بمشكلة مـا. ويمكن النظر للحساسية للمشكلات بأنها قدرة الفرد علـى رؤيـة كثيـر مـن المشكلات في الموقف الواحد، الذي قد لا يرى فيه شخص آخر أية مـشكلات، ويتحدى المبتكر للوصول إلى التفسيرات أو الإنتـاج الجديـد الـذي يحلهـا. (Robbins ,2001) .

أن الشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولاشـك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمـشكلات فـي المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

1. القابلية للتغيير:

وهي متابعة الأفراد بالتطورات الجديدة والأفكار الجديدة ورغبتهم في الدخول في غير تخصصاتهم والقدرة على التغيير والتكيف مع هذا التغيير .

يمكن تحديد المراحل التي بها إدارة التغيير بثلاث مراحـل رئيـسة تتـضمن بدورها عدة خطوات وعلى النحو التالي: (القريوتي، 2000) .

مرحلة تفكيك عوامل الجمود:

ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العـاملين داخـل المنظمـة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى .

مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:

ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهـدف تحـسين الأداء والإنتاجية وسوية التنظيم، وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاية وفعالية.

مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت:

ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك .

2. سعة الاتصال:

تلعب عملية الاتصال دور رئيسي وهام في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات ، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Singh ,& Pandey , 2004) .

أن هدف الإدارة عموماً هو رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية، ويكون هذا الاهتمام عن طريق تفعيل الاتصال والعلاقات الإنسانية بين مختلف الأفراد والجماعات من داخل وخارج التنظيم، ويشمل هذا الاهتمام أيضا العلاقات بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة (Thill,& Bovee ,2005) .

إن مهارة الاتصال تدعم عملية الرقابة الإدارية على سير الأعمال، والتعرف على مدى التزام المرؤوسين بالخطط الموضوعة، وتحديد الانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، لذا فان الاتصالات التنظيمية الفاعلة تعتبر أداة هامة لمساعدة الإدارة في الكشف المبكر عن تلك الانحرافات تمهيدا لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتصحيحها(ماهر، 2004).

3. تشجيع الإبداع :

مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة ومدى استعداده لتوظيف هذه الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله (الحوامدة، والمعايطة، 2003).

تبدأ عملية الإبداع من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، تقوده الى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له

التوازن: وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي: مرحلة الإعداد، ومرحلــة الاختمــار، ومرحلة التفتق، ومن ثم مرحلة التحقق من الحل (القريوتي، 2000) .

4. روح المجازفة :

وهو الرغبة لدى الأفراد بالقيام بالأعمال ذات المخاطرة وتخصيص الأمــوال لتلك الأعمال والعمل مع الأفــراد الــذين يمتلكــون روح المجازفــة (الحوامــدة، والمعايطة، 2003).

تعتبر روح المجازفة إحدى عناصــر الإبــداع ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق لأخـــذ زمام المبادرة وتبني الافكار الجديدة، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك. (القريــوتي، 2000)، ويعرفــه (عبد الغنــي، 2010) انه هو مدى استعداد أعـــضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي يواجهها والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطـــط والاستراتيجيات لحفز الاعضاء على مواجهتها وتذليلها. وذكر (أبــو زهــرة، 2010) إن من معوقات الابداع هي معوقات متعلقة بالفرد نفسه ،كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها عوامل تكون مجمحة للابداع .

العلاقة بين الإدارة بالتجوال والسلوك الإبداعي :

يتطلب تعزيز السلوك الإبداعي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهــم يشعرون بأنهم جزء لايتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العــاملين الجــدد فــي المنظمة، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة علــى سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعــاملين فــي تحمــل مسئولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريــق الواحــد داخل المنظمة، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الإدارة بالتجوال فــي المنظمــة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائــد أكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (حريم، ومنصور، 2006).

وممالا شك فيه أن توافر مجالات الإدارة بالتجوال لها تــأثير مباشــر علــى السلوك الإبداعي، إذ أن السلوك الإبداعي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف علــى مــدى

رضاه عن منظمته بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمة (Sezgin,2009) .

إن الفرص التي تمنحها الإدارة بالتجوال لكافة العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية بالتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم تسهم وبشكل فعال في تعزيـز السلوك الإبداعي. كما أن تفعيل العاملين وزيادة كفأتهم وقدراتهم وتحفيـز وتنميـة رغباتهم والتي تعد من مميزات الإدارة بالتجوال تعزز من كفاءة العـاملين وتـسهم بشكل كبير في تعزيز سلوكياتهم الإبداعية .

وركز (Yilmaz,2008) على الجانب الـسلوكي والتنظيمـي لأهميـة الإدارة بالتجوال من خلال قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء ، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات.

لذلك فالعلاقة قد تكون وثيقة بين الإدارة بالتجوال وبين الـسلوك الإبـداعي، ولعل توافر الإدارة بالتجوال قد يكون سبباً في تعزيز السلوك الإبداعي من خـلال أبعاده (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة .

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسـات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر ممارسة الإدارة بـالتجوال علـى السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف مـا جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وكلما كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (أبو حمور، 2012) دراسة بعنوان**:" ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيميين في المستشفيات الأردنية** "هدفت هذه الدراسة إلـى بيان دور ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة والالتـزام التنظيميـين فـي المستشفيات الأردنية لدى الأطباء والممرضين. وتكونت عينة الدراسة مـن (106)

طبيب وطبيبة، و(440) ممرض وممرضة يعملون في المستشفيات الحكومية والخاصة في الأردن. طورت استبانه لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (71) فقرة، منها (35) فقرة تقيس ممارسة الإدارة بالتجوال، و(15) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي، و(21) فقرة تقيس الثقة التنظيمية، وتم التحقق من تمتع اداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن درجة ممارسة الأطباء والممرضين للإدارة بالتجوال في المستشفيات الأردنية متوسطة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) على الالتزام العاطفي لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) على الالتزام الاستمراري لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية.
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع) على الالتزام المعياري لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تشجيع الأطباء والممرضين على ممارسة الإدارة بالتجوال، والتعاون مع الرؤساء لإنجاح ذلك، بالإضافة إلى إخضاعهم إلى برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، مما يعزز بناء علاقات تستند إلى الاحترام المتبادل والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

أجرى (السحيمي، 2012) دراسة بعنوان: **"أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية".** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة _ الاستبانة _ وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (634) مبحوثاً اختيرت عشوائياً من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن مستوى كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والتمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعة .
2- وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (54%) من التباين في التمكين الإداري .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى التمكين الإداري لدى المديرين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل .

وأجرى(جودي ويوسف، 2011) دراسة بعنوان: **تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية- دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة** . تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية، ولتحقيق هدف الدراسة التي جرى تطبيقها على عينة مكونة من (10) أفراد من مدراء الأقسام في مديرية المرور العامة. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، ولغرض تحليل هذه البيانات، استخدمت عدد من الوسائل الإحصائية الوصفية والتحليلية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية، بسبب عدم تخصص مدراء الأقسام في مجال الإدارة الالكترونية.

وأجرى (الشهري، 2011) دراسة بعنوان:" **تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال**". هدفت الدراسة إلى

التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضـوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، والكشف عن أثر كل من المتغيـرات (سـنوات الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي، متغير نوع المبنى) في واقـع الأداء، والتعـرف على معوقات تطوير الأداء ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال ،حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (71) فقرة موزعة في أربع مجـالات رئيـسية مكونة من (الاتصال الفعال، تفويض السلطة، المشاركة في الفـرق والجماعـات، النمو المهني للمعلمين)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصـلت الدراسة إلى إن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضـوء الإدارة بالتجوال بدرجة تحقق عالية ، وقد خرجت هذه الدراسة بتوصـيات أهمهـا تنظـيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال أنواع الأشراف الحديثة وأساليبه .

وأجرت (الشواورة، 2010) دراسة بعنوان: **" أثر الأنمـاط القياديـة علـى السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الـصناعية في الأردن** "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الـسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، ومن أجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير إستبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (742) مفردة أسترد منها (659) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة (المنهج الوصفي) بغرض الوصول إلى النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدد مـن النتـائج مـن أهمهـا: أن تـصورات المبحوثين نحو متغيرات (أنماط القيادة، السلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة .وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، ونمط القيـادة المتسلطة، ونمط القيادة الوسط، ونمط إدارة النادي الاجتماعي، ونمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الـشركات الصناعية في الأردن .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على تـشجيع المبادرة والإبداع لدى الموظفين، وتوفير فرص التقدم الوظيفي للموظفين .

وأجرت (العيدي، 2010) دراسة بعنوان: **"أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية".** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتكونت مجتمع الدراسة من (703) مدير ومديرة ومساعد مدير أما عينة الدراسة فتكونت من (361) مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

وأجرى(المعاني وأخو رشيدة، 2009) دراسة بعنوان: **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية – دراسة ميدانية تحليلية.** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعًا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية . وتكون مجتمع الدراسة من (4124) موظفاً، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفًا من العاملين في الجامعة، وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

وأجرى (عويس، 2009) دراسة بعنوان: " **نموذج متطلبات – موارد الوظيفة وعلاقته بالانشغال بالعمل وأثرها في سلوكيات المبادرة بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة،** وهدفت الدراسة للتعرف على التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة لكل من موارد الوظيفة، والانشغال بالعمل على سلوكيات المبادرة، وذلك بالتطبيق على عينة من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، بالإضافة إلى توضيح درجة الانشغال بالعمل بالوحدات موضع التطبيق، ومدى اختلافها وفقاً للنوع، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية، ومدة العمل بالوظيفة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمتطلبات الوظيفة (النفسية، العاطفية، البدنية، الذهنية) على الانشغال بالعمل وتأثير إيجابي معنوي لكل من موارد الوظيفة (الاستقلالية، دعم المشرف، دعم الزملاء، التغذية المرتدة)، والموارد الشخصية المرتبطة بالوظيفة (المثالية، الفعلية الذاتية، تأكيد الذات القائم على التنظيم) على الانشغال بالعمل. وأخيراً توصلت الدراسة إلى اختلاف مستوى الانشغال بالعمل باختلاف متغيرات النوع، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية، ومدة العمل بالوظيفة .

وأجرى (الحجيري، 2009) دراسة بعنوان **: " أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "**، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين وبلغ مجتمع الدراسة (1200) مفردة، وتمثلت عينة الدراسة (418) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن مستوى السلوك الإبداعي في الوزارة كان متوسطاً، وكان هنالك اثر لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية .

وفي دراسة قام بها (البشابشه، 2008) بعنوان" **أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (385) مفردة، شكلت ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري للعاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء مرتفعاً، وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي(تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات).

وأجرى (عبد المجيد، 2005) دراسة بعنوان**: أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة**، فهدفت هذه الدراسة إلى تقديم أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كمفهوم معاصر، وبعض

المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع الإدارة بالتجوال؛ حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (113) مبحوثاً، وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة حول موضوع الإدارة بالتجوال وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية.

وأجرى (سيد، 2004) دراسة بعنـوان: **تطـوير إدارة المدرسـة الثانويـة الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال**، في سوهاج في جمهورية مصر العربية فقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهـوم الإدارة بالتجوال؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (206) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: الحاجـة للإدارة بالتجوال من خلال إجراءاتها ومميزاتها لمواجهة العديد من المشكلات، وأن الإدارة بالتجوال تسهم في تطوير العمل التربوي.

في دراسة قام بها (المعايطة، 2006) بعنوان "**أثر بيئة العمـل، وأبعادهـا التنظيمية في الإبداع التنظيمي**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى مـدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر مفهوم بيئة العمـل، وأبعادهـا التنظيمية في الإبداع التنظيمي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من ضمن كل جامعة بواقع (37.1%) من مجتمع الدراسي الكلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي: أن هناك أثر لبيئة العمل وأبعـادها فـي الإبـداع التنظـيمي .

وفي دراسة قام بها (حـريم، ومنـصور، 2006) بعنـوان "**إدراك العـاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبـداع التنظيمـي: دراسـة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن**" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الـصناعات

الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (238) مبحوثاً تمثل قطاع الصناعات الدوائية، واشتملت استبانه الدراسة على (41) فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة، وكذلك تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للإبداع بدرجة عالية.

وفي دراسة قام بها (عبد الحليم، وعبابنة، 2006) بعنوان "**أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبد الله الثاني للتميز، وتم أخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادتين الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329) وتم استرجاع (235) وبنسبة (71%) وتم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط.

وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها، ووجد بأنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.

أما دراسة (الهيتي، 2005) فجاءت بعنوان "**أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية**"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم

التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقدر بلغت عينة الدراسة (235) فـرد، وتوصـلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن متغيرات الدراسـة المـستقلة (التمكـين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر على المتغير التابع (الـسلوك الإبـداعي)، ولكـن متغيـر (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (الـسلوك الإبـداعي)، كمـا أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعـة العمـل) ومتغيـرات الدراسة المستقلة والتابعة .

أما دراسة (الزيادين، 2005) فجاءت بعنوان "**أثر المناخ التنظيمـي علـى السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مدنية الحسين بن عبد الله الثاني الـصناعية ومدينة الحسن الصناعية**" وهدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمـي بأبعـاده المختلفة (المهارات التقنية، الحوافز، تحمل المخاطرة، إبداء الرأي الآخـر، العمـل الجماعي) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المدن الصناعية المؤهلة، تمثـل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الشركات الصناعية ضـمن مدينـة الحـسن الصناعية ومدينة الحسين في الكرك وبلغ عدد أفراد العينة (985) مفردة وتوصـلت الدراسة إلى وجود السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وأجرى (السالم، 1999) دراسة بعنوان "**العلاقة بين أبعـاد تـصميم العمـل والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة عراقية**" حيث استهدفت هـذه الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعـاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، من خلال مجموعة تساؤلات وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة البالغ عددهم (1760) موظفاً، وتكونت العينة من (200) شخص من مجموع العـاملين، حيث أظهرت نتائج الدراسة ارتباط جميع متغيرات العمل إيجابيـاً مـع متغيـرات السلوك الإبداعي إلا أن هذه الارتباطات لم تكن معنونة بالنسبة للمتغيـر المـستقل (التنويع) مع كل متغيرات السلوك على التأثير في جميع متغيرات السلوك الإبداعي بالرغم من أن هذا التأثير كان ضعيفاً لكنه جوهرياً.

وأجرى (الطراونة، 2003) دراسة بعنوان "**أثر جـودة تكنولوجيـا نظـام المعلومات الإدارية المدركة على السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القـرارات في سلطة منطقة العقبة**" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة تكنولوجيا نظام

المعلومات الإدارية المدركة على السلوك الإبداعي، وفاعلية عملية اتخاذ القـرارات المستخدمة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمتغير المستقل، جودة تكنولوجيا المعلومات وبجميع أبعاده (الأمـور الماديـة، التأكيدية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطفية) في المتغيرات التابعة فاعلية عملية اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجـرى شـن سوتـشانغ (Chen , 2010) دراسـة بعنـوان **" Employees Personality Traist , Worke Motivation and Innovation Behavior in Marine Tourism Industry "** **بعنوان " تحديد العلاقة بين الصفات الشخـصية للأفراد العاملين وتحفيز العمل والسلوك الإبداعي في صناعة الـسياحة البحريـة "** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحديد العلاقة بين الـصفات الشخـصية وتحفيـز العاملين والسلوك الإبداعي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بأجراء دراسـة مسحية على (250) عامل على المنتجع السياحي البحري التجـاري فـي بنغهـو وتايون، وقد بينت النتائج أن الموظفين ذوي التحفيز العالي في العمل هم أكثر مـيلاً لتوليد وخلق سلوك إبداعي، كما توصلت الدراسة إلى أن التعويضات كأحـد أدوات التحفيز في العمل تؤثر إيجابياً في السلوك الإبداعي للموظف، وان حـوافز العمـل الجوهرية لها تأثير وسيط مابين الصفات الشخصية للموظف والسلوك الإبداعي أمـا حوافز العمل العرضية فأنها تمتلك تأثيراً وسيطاً جزئياً مابين الـصفات الشخـصية والسلوك الإبداعي .

أما دراسة باريمالان انستين (Parrimalam and Kevine , 2007) بعنـوان: **"An Apprisal For Determinants of Organizationale Creativity And Impacts on Innovation Behavior"** **بعنوان" تحديد العوامل المؤثرة في الخلق المنظمي والتأثير النسبي لخصائص الشخصية الفردية والخصائص المنظمية على سلوك الأفراد الإبداعي"**، حيث قامت هذه الدراسة باسـتعراض العلاقـات الـسببية المباشرة وغير المباشرة مابين الثقافة المنظمية والنط القيادي المـؤثر فـي قـدرة المنظمة على الخلق وفي سلوك الأفراد الإبداعي، وقد توصلت الدراسة إلى وجـود علاقة ايجابية ومعنوية مابين الخلق المنظمي وخصائص الثقافة المنظمية بـصورة كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة مابين شخـصية الموظـف

والخلاق المنظمي ووجود علاقة قوية مابين الصفات الشخصية والسلوك الإبداعي .

وفي دراسة قام بهـا (Trudy and Jeffery ,2006) بعنـوان **" Maximizing organizational leadership capacity for the future : Toward a model of self – leadership , innovation and creativity"** بعنوان "**تحقيق حـد أقـصى لقدرة القيادة التنظيمية للمستقبل: نحو نموذج للقيادة الذاتية والإبداع والابتكـار**"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورهـا فـي الإبـداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكـار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيـضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار مـن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصي الدراسة قيادات المنظمة بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات .

دراسة (Gapp & Fishe , 2006) **"Determibants of Innovative Behavior with an Application on Arab Academy for Science . Technology and Maritime Transport"** بعنوان "محددات السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري" والتي استهدفت دراسة محددات السلوك الابداعي في الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية، في الامارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الابداع حيث درست أثر متغيرات (العمر والجنس، المستوى التعليمي، وحقل الدراسة، والخبرة في العمل) على السلوك الابداعي، وكذلك دراسة متغيرات السلوك القيادي والسلوك الاداري ونوعية مناخ العمل وتصميم العمل على الابداع، وقد توصلت أن وجود علاقة ايجابية بين السلوك الابداعي ومتغير الجنس والعمر والسلوك القيادي والمستوى الاداري وتصميم الوظيفة ونوعية مناخ العمل .

وأجرى هيلدبيران (Hildebrand, 2006) **The Implications Of Management By Walking About: A case study of a German hospital** "بعنوان" **آثار الإدارة بالتجوال: دراسة حالة مستشفى ألماني**" وهدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في احد المستشفيات الألمانية، وقد اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى

الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم، وقد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية ومتابعة الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وان الالتزام والتعزيز (الدافعية) كانتا عاليتان بين موظفين الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومتشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال لأنها تسهم في رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية وبهذا يكون للإدارة بالتجوال الأثر على زيادة مستويات الثقة والدافع والالتزام لدى الموظفين .

وفي دراسة قام بها ماكنيل وبويد (Macnelli & Boyd, 2006) بعنوان: "Re-Examining Management By Walking Around" بعنوان" **إعادة اختبار الإدارة بالتجوال** " هدفت هذه الدراسة إلى بيان أن عمل المدير الحديث هو مزج القيادة والإدارة وذلك من خلال العديد من الأنشطة، ولذلك فإن مفهوم هذه الإستراتيجية يجب أن يشمل على القيادة Leadership & Management By Walking Around فيصبح اختصارها (L&MBWA) أي القيادة والإدارة بالتجوال وقد قام الباحثان باختيار ثلاثة مدارس تم تنفيذ جولات للقادة فيها. ومن خلال المشاهدة والمراقبة غير الرسمية لفترة كافية، وإجراء محادثات مع الموظفين وكذلك مع المديرين، فقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم، وإن المكتب ليس هو المكان الأول لإيجاد المدير، وأن المديرين للمدارس الثلاثة واعون ومدركون تماماً لكثافة وعبء العمل الكبير، والمسؤولية الكبيرة ، وأوصت الدراسة بضرورة دعم التطوير والتحسين ودور المدير في تحقيق ذلك؛ وذلك من خلال بقاء المدير متجولاً بين الغرف الصفية وفي مرافق وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين داخل غرفهم الصفية.

وفي دراسة قامت بها مكيني (Mckinney, 2004) بعنوان: " **The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Managers Spend With Them** "

بعنوان" **رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون معهم** "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس رضا الممرضين الناتج عـن الوقـت الـذي يقـضيه المديرون مع الممرضين. وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الممرضين استفاد مـن التصحيح في التعليمات التي تحث مديري الدوائر على قـضاء وقـت أطـول مـع مرؤوسيهم، وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال. وبينت الدراسـة بـأن العلاقـة بـين المديرين ومرؤوسيهم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بـين المرؤوسـين لقـرب مديريهم منهم، ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين، وتلبية مطالبهم، وقـد فسرت الباحثة نظرية الإدارة بالتجوال بالوقت الذي يستغرقه المدير مع المرؤوسين. وقد ثبت من الدراسة بان نظرية الإدارة بالتجوال هي أكثر فاعليـة فـي الإعمـال التقليدية، وبان الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين رضا الممرضين والوقت الـذي يقضيه المديرون مع الممرضين. وأوصت الدراسة إلـى ضـرورة تطبيـق الإدارة بالتجوال ؛ لتحسين الاتصالات بين الممرضين والمديرين في المؤسسات الصحية .

وأجـرى (Kratzer , Leenders ,and Engelen,2004) دراسـة بعنـوان: **Stimulating the Potential : Creative Performance and Communication in Innovation Teams "** **إثارة الطاقـات الكامنـة للعـاملين: الأداء الإبـداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة** "، هدفت هذه الدراسة للتعـرف علـى العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي وأنماط الاتصال لدى فرق العمل المبـ ـ ـدعة، حيث قام الباحثـون بأجـراء الدراسة مستخدمـين عينـة من (44) فرقه من فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ، لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع فـي أداء الفريـق فـي المنظمات الترويجية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها إن تجزئة فريـق العمل إلى فرق عمل صغيرة Sub teams له علاقة وأثار سلبية على إبداع الفريـق ككل .

أما دراسة (Kwasniewska and Necka , 2004) بعنوان **" Perception of the Climate for Creativity in the Workplace : The Role of the Level in the Organization and Gender "** **بعنوان "إدراك منـاخ الإبـداع التنظيمـي: الإدراك حسب المستوى الإداري والجنس**"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمنـاخ الإبداع الإداري. فقد افترضت الدراسة بشكل عام بأن المدراء يـدركون أن منـاخ

الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من إدراك غيـر المـدراء لـذلك. وهـذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس. استخدم الباحثان استبانه وزعـت علـى (388) فرداً منهم (229) إناث و(159) ذكور يعملون في منظمات لمواد التنظيـف في الشركات الألمانية. أيدت نتائج الدراسة فرضية البحث حيـث دلـت علـى أن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع مرغوباً وقابلاً للتنفيذ أكثر من إدراك غير المدراء. كما دلت النتائج على أن المستخدمات من الإناث يدركن أن مناخ الإبداع أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها .

دراسة (Scott and Reoinaid :2003) ، بعنـوان **"organization A.Determinants of Innovative Behavior .A path Model of Individual Innovation in the Work place"**

"محددات السلوك الإبداعي من خلال نموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

والتي استهدفت دراسة محددات السلوك الابداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمل من جهة على السلوك الابداعي المباشر وغير المباشر من جهة أخرى، وقد بينت الدراسة أن النموذج الذي تم التوصل إليه استطاع أن يفسر ما نسبته (37%) من التباين في السلوك الابداعي، كما بينت الدراسة وجود علاقه ارتباط بين السلوك الابداعي والعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلاليه بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الابداعي، وهناك ارتباط ايجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الابداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة جعل الابداع جزء من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي

وقاما امبساري وسابليس (Amsbary & Staples , 1991) في دراسة بعنوان:
" Improving Administrator \ Nurse Communication : A Case Study Of Management By Wandering Around "

" تأثير برنامج الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال بين الادارة والممرضات، دراسة حالة " هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير برنامج الإدارة بالتجوال فـي تحسين الاتصال بين الإدارة والممرضات في المستشفيات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (958) ممرضة مسائية ومناوبة في أيام العطل في مستشفى ميدوسترن الكبيـر في ايرلندا حيث جمعت البيانـات بطريقتين الأولى : تحديد المعتقدات تجـاه الإدارة بالتجوال، والثانية: تقييم الايجابية والسلبية تجاه المعتقدات حيث كان المسح الأولـي

يتكون من (110) أسئلة وبعثت إلى (330) عينة عشوائية من الكادر التمريـضي حيث صممت الأسئلة لانتزاع التصور ألمعتقدي للممرضات حول الإدارة بالتجوال، وهذه الأسئلة كانت موجهة إلى الممرضات لتحديد ماذا تعني الإدارة بالتجوال لهـم، وما هي الايجابيات والسلبيات التي ترتبط بهذا البرنامج وما هو السلوك المتوقع من المديرون عند تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال، وأشارت نتائج المسح الأولي بأن طاقم الممرضات ينظرون إلى الإدارة بالتجوال على أنها وقت للمديرين للمراقبة والتفاعل وتحديد المشكلات، وبدأت الممرضات بالتفكير بأن الإدارة بالتجوال كانت فرصـة لإبداء القلق والمشاكل لكي يتاح للمديرين رؤية ظروف العمل الخاصة بالممرضين، وكانت فرصة لمعرفة المديرين جيداً، وإيجاد الحلـول. والممرضـات مـالن إلـى الاهتمام بأن المديرين لا يقضون الوقت الكافي فـي وحـداتهم، وان الممرضـات أنفسهن على درجة من الانشغال بحيث لاتسمح ظـروفهن فـي العمـل للتحـدث للمديرين.

أما المسح الثاني كان يحتوي على (20) جملة على أساس الاعتقاد الجمـاعي المشروط وكان المسح مبحوثاً على عينات داخل موضـوع الدراسـة، وتوصـلت الدراسة إلى أن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة وحداتهم وإداراتهم خلال عملها، وفرصة للتواصل مع موظفيهم، وفرصة لفحص أداء موظفيهم وفرصة لتلمس المشاكل ومعرفة بعضهم البعض .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تقدم الدراسة إطار فكري يجمع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثر ذلك على الـسلوك الإبداعي، حيث تم دراسة أبعاد الإدارة بالتجوال من خلال (اكتشاف الحقـائق، تحـسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، وتمت دراسـة أبعـاد الـسلوك الإبداعي من خلال (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغير، سعة الاتـصال، تـشجيع الإبداع وروح المجازفة، الإبداع) .

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في أهمية ممارسـة الإدارة بالتجوال وكذلك أهمية السلوك الإبداعي ودور الجهات المعنية برفع مستوياتها عند الموظفين ولكن ما يميز هذه الدراسة هو ربط الإدارة بالتجوال بالسلوك الإبداعي إضافة إلى أنها أول دراسة بهذين العاملين عملت في شركة البوتاس العربية .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالإدارة بـالتجوال والسلوك الإبداعي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن وذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني التحليلي: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله قياس أثر ممارسـة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتـاس العربيـة واختبـار فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستخلاص نتائجهـا من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقـا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة البوتاس العربية والبـالغ عددهم حوالي (1920) موظفاً وموظفة موزعة على ثلاثة مواقع رئيسية :(المصدر : مجلة شركة البوتاس العربية، 2012).

1. فرع الإدارة وموقعها في عمان (308) موظف .
2. المصانع وموقعها الأغوار الجنوبية (1532) موظف .
3. التصدير والشحن وموقعه في العقبة (80) موظف .

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (33%) من العاملين في شـركة البوتـاس العربية أي حوالي(634)، وقد تم توزيع (634) استبانه على عينة الدراسـة، وتـم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (574) اسـتبانة، وتـم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاسـتبيانات

الصالحة للتحليل (555) استبانة لتشكل ما نسبته (87.5%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فأقل	64	%11.5
	دبلوم متوسط	126	%22.7
	بكالوريوس	272	%49.0
	دراسات عليا	93	%16.8
	المجموع	555	%100
العمر	30 سنة أو أقل	113	%20.4
	من 31-40 سنة	225	%40.5
	من 41-50 سنة	145	%26.1
	51 سنة فأكثر	72	%13.0
	المجموع	555	%100
الخبرة الوظيفية	10سنوات فأقل	99	%17.8
	11-20 سنة	166	%29.9
	21-30 سنة	159	%28.6
	31 سنة فأكثر	131	%23.6
	المجموع	555	%100
النوع الاجتماعي	ذكور	461	%83.1
	إناث	94	%16.9
	المجموع	555	%100
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	24	%4.3
	نائب مدير إدارة	37	%6.7
	رئيس قسم	58	%10.5
	رئيس شعبة	95	%17.1
	موظف	341	%61.4
	المجموع	555	%100

يلاحظ من الجدول (1) فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (49%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (22.7%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (16.8%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (11.5%). وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في شركة البوتاس

العربية والتي تحتاج إلى كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تـتمكن مـن القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40) سنة ما نسبته (40.5%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50 سنة) بنسبة مقدارها (26.1%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (30 سنة أو أقل) بنسبة مقدارها (20.4%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم 51 سـنة فأكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (13%). وقد يشير هذا إلـى انخفـاض معدل ترك العاملين للعمل في شركة البوتاس العربية ، واستمرارهم في العمل فيهـا لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (10 سنوات فأقـل) مـا نسبته (17.8%)، مقابل (29.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم مـن(11-20)، مقابل (23.6%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم 31 سنة فـأكثر، أمـا نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (21-30 سنة) بلغت (28.6%). وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المتوسطة والمناسبة لقيامهم بأعمـالهم التي تتطلب خبرة ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (83.1%)، في حين جاءت نسبة الإناث(16.9%). ويمكن تفسير ذلك نظراً لأن معظم الأعمال التي يقوم بها الذكور ذات طبيعة مهن تتطلب مجهودات ذهنية عالية، وتتطلب فترات زمنية طويلة ومتصلة لإنجاز العمل؛ لذلك فإنها تتميز بارتفاع نسبة الذكور في هذه الأعمال.

وبالنسبة للوظيفة فقد كانت أعلى نـسبة لـصالح المـوظفين حيـث بلغـت (61.4%)، يليها نسبة رؤساء الشعب حيث بلغت (17.1%)، يليها نـسبة رؤسـاء الأقسام حيث بلغت (10.5%)، يليها نسبة نائب مدير إدارة حيث بلغـت (6.7%)، جاءت نسبة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (4.3%). وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية في الشركة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(الإدارة بالتجوال) تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد الإدارة بالتجوال من خلال دراسة (السحيمي، 2013 ؛ العيدي، 2010؛ عبدالمجيد، 2005؛ سيد، 2004) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: اكتشاف الحقائق وتمثله الفقرات (1-5)، وتحسين الاتصال وتمثله الفقرات (6-10)، التحفيز وتمثله الفقرات (11-14)، والإبداع والتطوير (15-19)، والتغذية الراجعة (20-22).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(السلوك الإبداعي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(الشواورة، 2010؛ الزيادين، 2005). وهذه الأبعاد هي: القدرة على حل المشكلات وتمثله الفقرات (23-26)، والقابلية للتغيير وتمثله الفقرات (27-31)، وسعة الاتصال وتمثله الفقرات (32-35)، وتشجيع الابداع وتمثله الفقرات (36-38) والمجازفة وتمثله الفقرات (39-43). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة).

واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (1-2.49) دالاً على مستوى أدارك منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى أدارك متوسط، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى أدارك مرتفع.

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانه وفقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	0.88
	تحسين الاتصال	0.86
	التحفيز	0.89
	الإبداع والتطوير	0.82
	التغذية الراجعة	0.84
السلوك الإبداعي	القدرة على حل المشكلات	0.88
	القابلية للتغيير	0.90
	سعة الاتصال	0.86
	تشجيع الإبداع	0.83
	المجازفة	0.85
	الكلي للأستبانة	0.91

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد الإدارة بالتجوال تراوحت بين (0.82-0.89) أما بالنسبة للعامل التابع السلوك الإبداعي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.83-0.90)، والكلي (0.91) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق).(Sekaran,2006)

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانـات للإجابـة عـن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسـة، وحـساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلـة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تـصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.

5- اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التبـاين المـسموح(Tolerance) للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي(Normal Distributions).

7- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل المديرين بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في شركة البوتاس العربية ؟

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال

تسلسل الفقرات	أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	اكتشاف الحقائق	3.57	0.56	1	مرتفعة
10-6	تحسين الاتصال	3.54	0.59	4	مرتفعة
14-11	التحفيز	3.51	0.61	5	مرتفعة
19-15	الإبداع والتطوير	3.55	0.58	3	مرتفعة
22-20	التغذية الراجعة	3.56	0.57	2	مرتفعة
22-1	المتوسط الكلي	3.55	0.54	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال بلغ(3.55)، وهذا يعني أن الإدارة بالتجوال تمارس في شركة البوتاس العربية بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، يتضح أن بعد اكتشاف الحقائق احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري(0.56)، يليه بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري (0.57)، يليه بعد الإبداع والتطوير بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.58)، يليه بعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.61).

وتفسر هذه النتيجة على أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعزز المقومات التأهيلية للعاملين، حيث أن إدراك هذا المفهوم يتيح لهم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل. ويزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرغبة بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن المدراء الممارسين للإدارة بالتجوال يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على تفهم مشكلات العاملين وتوفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. كما أن الاهتمام بالعاملين ومراعاة مشاعرهم يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة الإدارة بالتجوال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	استطيع من خلال تجوالي تحديد المشاكل التي تعاني منها الدائرة التي أعمل بها.	3.52	0.98	14	مرتفع
2.	أستطيع من خلال تجوالي الحكم على حجم الإنجاز الذي تحقق فعلاً في الدائرة التي أعمل بها.	3.45	1.04	18	متوسط
3.	تجولي في العمل يمكنني من معرفة ظروف العاملين في دائرتي.	3.59	0.99	9	مرتفع
4.	تجولي بين مكاتب العاملين يمكنني من الكشف عن اتجاهات العاملين نحو العمل .	3.74	0.96	4	مرتفع
5.	تجولي بين مكاتب العاملين يمكنني من معرفة مايحصل على ارض الواقع .	3.56	1.00	12	مرتفع
6.	أستطيع من خلال تجوالي في تحسين علاقتي بالموظفين وكسب ثقتهم .	3.27	1.05	21	متوسط
7.	أقوم بعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين في دائريي لمناقشة وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل .	3.48	1.02	16	متوسط
8.	أقوم بعقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين لمعالجة المشكلات التنفيذية .	3.54	0.99	13	مرتفع
9.	أقوم بإعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل وجهات النظر حول طبيعة العمل في دائرتي.	3.76	0.94	3	مرتفع
10.	أقوم بعقد المحاضرات للرد على استفسارات الموظفين حول طبيعة العمل في دائرتي .	3.63	0.98	6	مرتفع
11.	تجولي في العمل يحفز العاملين على العطاء الأفضل .	3.25	1.06	22	متوسط
12.	أشعر بأن تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعدهم على الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى.	3.50	1.01	15	مرتفع
13.	يحقق تجوالي بين العاملين بعض المطالب التي يرغبون بها .	3.65	0.98	5	مرتفع
14.	يحقق تجوالي بين العاملين الحافز لديهم .	3.62	0.97	7	مرتفع
15.	يساعد تجوالي بين العاملين على إضافة الجديد في أساليب العمل.	3.77	0.95	2	مرتفع
16.	يساعد تجوالي بين العاملين في اكتشاف الإعمال الإبداعية التي تفيد العمل ..	3.57	1.03	11	مرتفع
17.	يساعد تجوالي بين العاملين على اكتشاف المبدعين من العاملين .	3.34	1.03	19	متوسط
18.	أشعر بان تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعد في تطوير العلاقات الهادفة بين الموظفين	3.46	1.01	17	متوسط
19.	أشعر بان تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعدني في تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم البرامج التدريبية الملائمة لتطويرهم.	3.61	0.98	8	مرتفع
20.	تجوالي في العمل يمكنني من مساعدة العاملين على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم .	3.79	0.94	1	مرتفع
21.	استطيع من خلال تجوالي في الدائرة مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم	3.58	0.99	10	مرتفع
22.	تجوالي في العمل يمكنني من تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم .	3.32	1.06	20	متوسط
1-22	المتوسط الكلي	3.55	0.54	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات ممارسة الإدارة بالتجوال، بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.54) وهذا يعني أن ممارسة الإدارة بالتجوال في شركة البوتاس العربية متوفرة بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة (20) والتي تنص "تجوالي في العمل يمكنني من مساعدة العاملين على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.94)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص " تجوالي في العمل يحفز العاملين على العطاء الأفضل" وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.06). وهذا يعكس مقدرة المدير على توحيد الأهداف وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، ويولد لديهم الشعور بوحدة العمل؛ فيضمحل السعي نحو الأهداف الشخصية تلقائيا، ويحل مكانه الكثير من التعاون، وحب الغير، والحس الجماعي، والمسؤولية نحو المجموعة، وتقديم المدير للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب من العاملين القيام بها. فبتقديم المدير قاعدة حية للأعمال فانه يضع أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو العاملين إلى ممارسته. أن هذا التوافق يعزز الثقة في هذا المدير وعادة ما يقدم العاملين أعلى من المتوقع، ويبذلون الجهد المضاعف لقائد يثقون به ويحبونه.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع ، المجازفة) من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية ؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الإبداعي

تسلسل الفقرات	أبعاد مستوى السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
26-23	القدرة على حل المشكلات	3.56	0.55	3	مرتفعة
31-27	القابلية للتغيير	3.49	0.63	4	متوسطة
35-32	سعة الاتصال	3.48	0.62	5	متوسطة
38-36	تشجيع الإبداع	3.67	0.54	2	مرتفعة
43-39	المجازفة	3.70	0.52	1	مرتفعة
43-23	المتوسط الكلي	3.58	0.51	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لدرجـة ممارسـة الـسلوك الإبـداعي بلغ(3.58)، وهذا يعني أن مستوى السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية جاء بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد مستوى السلوك الإبداعي، يتضح أن بعـد المجازفـة احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري(0.52)، يليـه

بعد تشجيع الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.54)، يليـه بعد القدرة على حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحـراف معيـاري (0.55)، يليه بعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معيـاري (0.63)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد سعة الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.62).

وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين في شـركة البوتـاس العربيـة تتركز على المجازفة والتي تُعد إحدى الآليات الهامة لتطبيق السلوك الإبداعي وذلك لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القـائم بيـنهم، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضـا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال فرق عمل فعالـة لتحقيـق الغاية المرجوة منها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للفقرات المتضمنة لأبعاد السلوك الإبداعي وهي كما يلي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.23	يتيح لي رئيسي الفرص في الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها .	3.63	0.95	7	مرتفع
.24	أرغب في المشاركة في حل المشكلات المعقدة في عملي .	3.56	0.98	10	مرتفع
.25	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل في شركتي .	3.54	1.00	12	مرتفع
.26	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل في شركتي .	3.51	0.99	14	مرتفع
.27	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المكلف به .	3.43	1.03	20	متوسط
.28	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة .	3.46	0.99	18	متوسط
.29	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي .	3.48	1.05	17	متوسط
.30	يتيح لي رئيسي الفرصة للتقدم والترقية .	3.53	1.01	13	مرتفع
.31	أمتلك المقدرة على تعديل طريقة عملي أو تغييرها في شركتي .	3.49	0.97	16	متوسط
.32	توجد علاقة فهم متبادلة بيني وبين مديري .	3.37	1.04	21	متوسط
.33	أعمل على تطوير علاقاتي مع زملائي داخل نطاق العمل .	3.45	1.000	19	متوسط
.34	يشجع مديري التعاون بين المرؤوسين والعمل الجماعي في أداء العمل .	3.50	1.02	15	مرتفع
.35	ابذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود الشركة التي اعمل بها .	3.59	0.96	8	مرتفع
.36	أشجع الأفراد أن يبتعدوا عن الروتين السلبي في شركتي .	3.58	0.99	9	مرتفع
.37	تشكل المجازفة والمغامرة متعة للعاملين في الشركة .	3.69	0.93	4	مرتفع
.38	أقوم بتنفيذ أية أفكار جديدة في شركتي .	3.75	0.91	3	مرتفع
.39	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة في شركتي .	3.65	0.95	6	مرتفع
.40	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في الدائرة التي أعمل بها.	3.80	0.94	2	مرتفع
.41	أحاول تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية في شركتي .	3.55	0.99	11	مرتفع
.42	أحاول متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية في شركتي .	3.67	0.96	5	مرتفع
.43	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية في شركتي .	3.83	0.92	1	مرتفع
43-23	المتوسط الكلي	3.58	0.53	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لفقرات مستوى السلوك الإبداعي، بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.53) وهذا يعني أن مستوى السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية متوفرة بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (43) والتي تنص "أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية في شركتي "

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.92)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (32) والتي تنص "توجد علاقة فهم متبادلة بيني وبين مديري " وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.04).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام مشترك وبالغ بأساليب ومستوى السلوك الإبداعي، ولعل ذلك يفسر بوجود توجه عام لدى إدارة شركة البوتاس العربية بأهمية السلوك الإبداعي لما له من مردود إيجابي وفوائد إدارية، تعود على الفرد والمنظمة، من حيث الالتزام الإداري والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنها تفسر مدى وعي هذه الإدارات بأهمية السلوك الإبداعي، وكذلك تدل على مدى إيمان الإدارات العليا بنضج ومقدرة مرؤوسيهم في تحمل المسؤولية الأمر الذي يؤدي إلى دور أكبر في تفويض بعض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين والى إعطاء العاملين مساحة أكبر من المرونة لإنجاز الأعمال.

4. 2 اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل " Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير، ويشير الجدول رقم(7) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (7) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(2.789-5.102) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 – 0.395) ولذلك

يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بـين المتغيـرات المستقلة .

جدول رقم (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	التباين المسموح به **Tolerance**	معامل تقييم التباين **(VIF)**	معامل الالتواء **Skewness**
اكتشاف الحقائق	0.395	3.119	0.211
تحسين الاتصال	0.374	3.491	0.209
التحفيز	0.287	5.102	0.129
التطوير والإبداع	0.381	2.789	0.347
التغذية الراجعة	0.326	3.891	0.259

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (7) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بـالتوزيع الطبيعـي لبيانـات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

أبعاد المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
السلوك الإبداعي	الانحدار	0.54	376.088	75.218	*128.965	0.000
	الخطأ		320.198	0.583		
القدرة على حل المشكلات	الانحدار	0.443	382.105	76.421	*87.279	0.000
	الخطأ		480.646	0.875		
القابلية للتغيير	الانحدار	0.424	374.281	74.856	*80.815	0.000
	الخطأ		508.519	0.926		
سعة الاتصال	الانحدار	0.437	391.265	78.253	*85.217	0.000
	الخطأ		504.135	0.918		
تشجيع الإبداع	الانحدار	0.411	372.382	74.476	*76.503	0.000
	الخطأ		534.453	0.974		
المجازفة	الانحدار	0.593	469.842	93.968	*143.760	0.000
	الخطأ		68.080	0.124		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (8) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسـة، ونظـراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α≤0.05)، حيث إن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر(54%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الـسلوك الإبداعي)، كما تُفسر أيضاً(44.3%) من التباين فـي بعـد(القـدرة علـى حـل المشكلات)، وتُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بعد(القابلية للتغييـر)، وفـسرت أبعاد الإدارة بالتجوال (43.7%) من التباين في بعـد(سـعة الاتـصال)، وتُفـسر أيضاً(41.1%) من التباين في بعد(تشجيع الإبداع)، وأخيراً فسرت أبعـاد الإدارة بالتجوال (59.3%) من التباين في بعد(المجازفة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الإدارة بالتجوال في تفسير الأبعاد التابعة للسلوك الإبداعي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية .

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في السلوك الابداعي.

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التطوير والإبداع	0.450	0.102	0.391	*4.423	0.000
التحفيز	0.271	0.085	0.249	*3.190	0.002
تحسين الاتصال	0.268	0.100	0.232	*2.667	0.008
اكتشاف الحقائق	0.296	0.065	0.148	*4.552	0.000
التغذية الراجعة	0.200	0.103	0.174	**1.953	0.051

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيز، التطوير والإبداع) لها تأثير في السلوك الابـداعي، حيـث بلغـت قـيم(t) المحسوبة والبالغة(4.552، 2.667، 3.910، 4.423) على التـوالي، وهـي قـيم

معنوية عند مـستوى دلالـة (α≤0.05). وبلغـت قـيم **(Beta)** (0.148، 0.232، 0.249، 0.391). والخطأ المعياري(0.065، 0.100، 0.085، 0.102) وقيم **(B)** (0.296، 0.286، 0.271، 0.450).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(التغذية الراجعة) ليس له أثر في السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.953) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى انـه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) في الـسلوك الإبـداعي. وقبـول الفرضـية الصفرية الفرعية التي تنص على انـه لا يوجـد اثـر هـام بدلالـة إحـصائية لمتغير(التغذية الراجعة) في السلوك الإبداعي.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالسلوك الإبداعي من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التطوير والإبداع	0.522	5.340	0.000
التحفيز	0.533	3.673	0.000
تحسين الاتصال	0.537	2.963	0.000
اكتشاف الحقائق	0.483	6.794	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التغذية الراجعة)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) تأثيراً في السلوك الإبداعي، كما يتضح من الجدول رقم(10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلـة الانحدار، فإن اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقـائق (52.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مـع المتغيـرين

السابقين(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(53.7%) مـن التبـاين فـي الـسلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية .

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في القدرة على حل المشكلات .

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التطوير والإبداع	0.599	0.125	0.468	*4.802	0.000
التغذية الراجعة	0.356	0.126	0.277	*2.834	0.005
تحسين الاتصال	0.272	0.123	0.212	*2.213	0.027
التحفيز	0.237	0.104	0.196	*2.280	0.023
اكتشاف الحقائق	0.397	0.080	0.178	*4.958	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11)، ومـن متابعـة قـيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تـأثير فـي القـدرة علـى حـل المشكلات، حيث بلغت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة(4.958، 2.213، 2.280، 4.802، 2.834) علـى التـوالي، وهـي قـيم معنويـة عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$).وبلغـــت قـــيم (**Beta**) (0.468،**0.277**، 0.212، 0.196، 0.178). والخطأ المعياري (0.080، 0.104، 0.123 ، 0.126، 0.125) وقـيم(**B**)(0.397، 0.237، 0.272، 0.356، 0.599).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى انـه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعـة) فـي القـدرة علـى حـل المشكلات

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على حل المشكلات من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التطوير والإبداع	0.408	*5.802	0.000
التغذية الراجعة	0.426	*3.834	0.000
التحفيز	0.429	*3.280	0.005
اكتشاف الحقائق	0.379	*6.189	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تحسين الاتصال)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تـأثيراً فـي القـدرة علـى حـل المشكلات، كما يتضح من الجدول رقم(12) والذي يبين ترتيب دخـول المتغيـرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (37.9%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مـع اكتـشاف الحقائق (40.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعـة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.6%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـا مقـداره(42.9%) مـن التباين في القدرة على حل المشكلات كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية .

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في القابلية للتغيير.

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التطوير والإبداع	0.539	0.128	0.416	*4.197	0.000
التغذية الراجعة	0.331	0.129	0.254	*2.558	0.011
التحفيز	0.276	0.107	0.226	*2.583	0.010
تحسين الاتصال	0.254	0.127	0.196	*2.011	0.045
اكتشاف الحقائق	0.413	0.082	0.183	*5.010	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(13)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في القابلية للتغيير، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.010، 2.011، 2.583، 4.197، 2.558) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغت قيم (**Beta**) (0.183، 0.196، 0.226، 0.416، 0.254). والخطأ المعياري(0.082، 0.127، 0.107، 0.128، 0.129) وقيم(**B**)(0.413، 0.24، 0.276، 0.539، 0.331).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في القابلية للتغيير

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اكتشاف الحقائق	0.356	*5.986	0.000
التطوير والإبداع	0.410	*4.986	0.000
التحفيز	0.416	*3.152	0.000
التغذية الراجعة	0.420	*2.998	0004
تحسين الاتصال	0.424	*2.659	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً في القابلية للتغيير، كما يتضح من الجدول رقم(14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلـة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (35.6%) من التبـاين فـي المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مـع اكتـشاف الحقـائق (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيـث فـسر مـع المتغيرين السابقين(41.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل رابعـاً متغيـر التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42%) من التباين فـي المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مـع المتغيـرات الـسابقة (42.4%) من التباين في القابلية للتغيير كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية .

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في سعة الاتصال .

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.449	0.082	0.197	*5.476	0.000
تحسين الاتصال	0.281	0.126	0.215	*2.228	0.026
التحفيز	0.285	0.106	0.232	*2.681	0.008
التطوير والإبداع	0.592	0.128	0.454	*4.635	0.000
التغذية الراجعة	0.423	0.129	0.323	*3.286	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في سعة الاتصال، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.476، 2.228، 2.681، 4.635، 3.286) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغت قيم (**Beta**) (0.197، 0.215، 0.232، 0.454، 0.323). والخطأ المعياري(0.082، 0.126، 0.106، 0.128، 0.129) وقيم(**B**)(0.449، 0.281، 0.285، 0.592، 0.423).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في سعة الاتصال .

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اكتشاف الحقائق	0.357	*6.269	0.000
التطوير والإبداع	0.420	*5.273	0.000
التغذية الراجعة	0.424	*4.157	0.000
التحفيز	0.432	*3.083	0.000
تحسين الاتصال	0.437	*2.761	0.010

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيـز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) تأثيراً إيجابي في سعة الاتصال، كما يتضح من الجدول رقم(16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق (42%) من التبـاين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فـسر مـع المتغيـرين السابقين(42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التحفيز حيـث فسر مع المتغيرات السابقة (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل أخيـراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقـداره(43.7%) مـن التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في تشجيع الإبداع .

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التطوير والإبداع	0.503	0.132	0.383	*3.825	0.000
التغذية الراجعة	0.342	0.133	0.260	*2.584	0.010
التحفيز	0.304	0.110	0.245	*2.769	0.006
تحسين الاتصال	0.274	0.130	0.208	*2.115	0.035
اكتشاف الحقائق	0.397	0.084	0.173	*4.702	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في تشجيع الإبداع، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.702، 2.115، 2.769، 3.825، 2.584) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

وبلغت قيم (**Beta**) (0.173، 0.208، 0.245، 0.383، 0.260). والخطأ المعياري(0.084، 0.130، 0.110، 0.132، 0.133) وقيم(**B**)(0.397، 0.274، 0.304، 0.503، 0.342).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تشجيع الإبداع.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتشجيع الإبداع من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التطوير والإبداع	0.374	*4.298	0.000
التغذية الراجعة	0.406	*2.894	0.001
التحفيز	0.402	*3.269	0.000
تحسين الاتصال	0.411	*2.743	0.013
اكتشاف الحقائق	0.384	*5.892	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال (التطوير والإبـداع، التغذيـة الراجعـة، التحفيز، تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق) لها تأثيراً إيجابي في تشجيع الإبـداع، كما يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (38.4%) من التبـاين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقـائق (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فـسر مـع المتغيرين السابقين(40.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل رابعـاً متغيـر التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.6%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة مـا مقداره(41.1%) من التباين في تشجيع الإبداع كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية .

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في المجازفة .

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.451	0.047	0.444	*9.530	0.000
التحفيز	0.251	0.039	0.263	*6.425	0.000
التطوير والإبداع	0.248	0.030	0.259	*5.582	0.000
التغذية الراجعة	0.237	0.046	0.254	*5.559	0.000
تحسين الاتصال	0.019	0.047	0.018	*0.398	0.691

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قـيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطـوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات الإدارة بالتجوال تأثيراً في المجازفة، حيث بلغت قيم(t) المحـسوبة والبالغـة(9.530، 6.425، 5.582، 5.559) علـى التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغــت قــيم (**Beta**) (0.444، 0.263، 0.259، 0.254). والخطــأ المعياري(0.047، 0.047، 0.039، 0.030، 0.046) وقـيم(**B**)(0.451، 0.019، 0.251، 0.248، 0.237).

وأشارت النتائج أن البعد الفرعي(تحسين الاتصال) ليس له أثر في المجازفة، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى انـه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في المجازفـة . وقبـول الفرضـية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحـصائية لمتغيـر(تحـسين الاتصال) في المجازفة .

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمجازفة من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اكتشاف الحقائق	0.496	*10.852	0.000
التحفيز	0.569	*7.762	0.000
التطوير والإبداع	0.581	*6.631	0.000
التغذية الراجعة	0.591	*6.030	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تحسين الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) تأثيراً إيجابي في المجازفة ، يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحفيز حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق (56.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرين السابقين(58.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59.1%) من التباين في المجازفة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تحسين الاتصال) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في شركة البوتاس العربية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، والنوع الاجتماعي).

جدول (21)

تحليل التباين(One Way Anova) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة	الفرضية
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	10.461 335.600	3.487 0.609	*5.73	0.001	رفض الفرضية
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	12.823 333.238	4.274 0.605	*7.07	0.000	رفض الفرضية
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	14.636 331.425	4.879 0.601	*8.11	0.000	رفض الفرضية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 550)	3.067 342.994	0.767 0.624	**1.229	0.297	قبول الفرضية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (21) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال حيث وجدت أن قيمة (F=5.73) ومستوى الدلالة (α=0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.58)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الموظف كان أكثر معرفةً بأهمية الإدارة بالتجوال ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن وهم أكثر قدرةً على معرفة النتائج المرتبة على توظيف الإدارة بالتجوال مما يساعد على التميز في الأداء.

جدول (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.14	*0.20
31-40 سنة	3.54	-	-	-	-
41-50 سنة	3.58	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.64	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال حيث وجدت أن قيمة ($F=7.07$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبـين الجـدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (3.43) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.57)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.43) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهـل التعليمـي بكـالوريوس. وتفسر تلك النتيجة على أنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي كلما زادت قدراته علـى تقييم العناصر الايجابية المرتبة على ممارسة الإدارة بالتجوال.

جدول (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.43	-	-	*0.14	*0.21
دبلوم متوسط	3.54	-	-	-	-
بكالوريوس	3.57	-	-	-	-
دراسات عليا	3.64	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير "الخبرة الوظيفية".

أشارت النتائج في الجدول رقم (21) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة الوظيفية) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال حيث وجدت أن قيمة ($F=8.11$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة السادسة(31 سنة فأكثر) (3.66)، أما متوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف توظيف الإدارة بالتجوال التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق أبعاد الإدارة بالتجوال.

جدول (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
10سنوات فأقل	3.48	-	-	-	*0.18
11-20 سنة	3.52	-	-	-	-
21-30 سنة	3.55	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	3.66	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (21) للفروقات في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال حيث وجد أن ($F=1.229$) ومستوى الدلالة (α =0.297) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (27) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية(1.96)، وبلغت قيمة ($t=2.49$) ومستوى الدلالة (α =0.013) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.58)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.49).

جدول (25)

نتائج تحليل اختبار(t) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.58 3.49	0.44 0.61	*2.49	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية في الوزارات).

جدول (26)

تحليل التباين(One Way Anova) لمستوى السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة	الفرضية
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	19.072 677.213	6.357 1.229	*5.17	0.002	رفض الفرضية
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	23.221 673.064	7.740 1.222	*6.34	0.000	رفض الفرضية
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 551)	17.961 678.324	4.490 1.233	*3.64	0.006	رفض الفرضية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 550)	9.360 686.926	2.340 1.249	**1.874	0.114	قبول الفرضية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في مستوى ال حيث وجدت أن قيمة (F=5.17) ومستوى الدلالة (α=0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى السلوك الإبداعي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)

ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.49)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.72) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفـرد يـصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويـزداد توظيفـه لمؤشـرات السلوك الإبداعي.

جدول (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.49	-	-	-	*0.23
31-40 سنة	3.56	-	-	-	-
41-50 سنة	3.58	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.72	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في مستوى السلوك الإبـداعي حيـث وجـدت أن قيمـة ($F=6.34$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (3.47) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسـات عليـا. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

جدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى السلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.47	-	-	-	*0.22
دبلوم متوسط	3.59	-	-	-	-
بكالوريوس	3.62	-	-	-	-
دراسات عليا	3.69	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير "الخبرة الوظيفية ".

أشارت النتائج في الجدول رقم (26) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة الوظيفية) في مستوى السلوك الإبـداعي حيـث وجـدت أن قيمـة ($F=3.64$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.006$) وهذه النتيجة معنوية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سـنوات الخبـرة (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقـل) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة السادسة(31 سنة فأكثر) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقـل) فقـد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصـيل العمـل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات مستوى السلوك الوظيفي عاليـة ومـؤثرة نسبياً.

جدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى السلوك الإبداعي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
10سنوات فأقل	3.51	-	-	-	0.19*
11-20 سنة	3.56	-	-	-	-
21-30 سنة	3.60	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	3.70	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في مستوى السلوك الإبداعي حيث وجدت أن ($F=1.874$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.114$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية(1.96)، وبلغت قيمة ($t=5.16$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.66)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.50).

جدول (30)

نتائج تحليل اختبار(t) لمستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.66	0.43	5.16*	0.000
	أنثى	3.50	0.58		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتـصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)تمارس فـي شـركة البوتـاس العربية بدرجات مرتفعة، وقد احتّل بعد اكتشاف الحقائق المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد التغذية الراجعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإبـداع والتطـوير، وجاء في المرتبة الرابعة تحسين الاتصال، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز. وهذا يعني أن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة أداء العاملين مستدلين بذلك على مجمل الحقائق للشركة ومكتـشفين بذلك آليات العمل الايجابية والسلبية التي تم إخفائها، أو تزييفهـا، أو تجاهلهـا، وأن المدير المتجول يضع يده على نقاط الـضعف والقـوه فـي أداء العـاملين ومعالجتها عن طريق إعادة تقويم أدائهم. وهذا يعكس مقدرة المدير على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للقطاع الذي يعمل به، وتقديم الفهم الواضـح لـلـدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذ ما تحققت تلك الرؤى. مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرغبـة بعمـل أي شـيء لتحقيـق الأهداف المتفق عليها. كما تدل هذه النتيجة إلى أن العاملين تتركز تصوراتهم على اكتشاف الحقائق المتمثلة في تحديد المشاكل التي تعاني منها الـشركة، والتعرف على بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل والعمل بروح الفريـق مما يقوي من دافعية العاملين على الإنجاز والأداء الجيد .كما تدل هذه النتيجـة على أن المدراء يشجعون على التغيير المخطط ويسعون إلـى تطـوير العمـل وتمكين العاملين من خلال تفويض بعـض الـصلاحيات الإداريـة، ويـشجع المديرون على تحقيق المزيد من الأداء الجيد من خلال نجـاحهم فـي تحفيـز العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعتـرض العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسـة (العيـدي، 2010) ودراسـة (Macneill & Boyd, 2006)

2. دلت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي في شركة البوتـاس العربيـة جـاء بدرجة مرتفعة. وأن بعد المجازفة احتل المرتبة الأولى، يليه بعد القدرة على

حل المشكلات، يليه بعد سعة الاتصال، يليه بعد القابلية للتغيير، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تشجيع الإبداع. وتفسر هـذه النتيجـة علـى أن إجابـات المبحوثين تتركز على المجازفة والتي تعتبر إحدى الآليات الهامـة لتطبيـق السلوك الإبداعي وذلك لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غـالبيتهم نحـو الرضا عن التعاون القائم بينهم، ثم يتجه تركيـزهم إلـى شـعورهم بـسعة الاتصال الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضا غـالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال تشجيع الإبداع لتحقيق الغاية المرجوة منها، وقد يعود السبب في ذلك إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات. واتفقـت هـذه النتيجة مع نتائج دراسة .

3. دلت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتـشاف الحقـائق، تحـسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) لها تأثير في الـسلوك الإبـداعي، وإن اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقـائق (52.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيـث فـسر مـع المتغيرين السابقين(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل أخيـراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(53.7%) من التباين في السلوك الإبداعي كمتغير تابع. وقد يعود السبب في ذلك إلـى أهمية وضوح توجه الشركة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، مـن خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبـادراتهم الإبداعيـة، والـسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميـع المـستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتـي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناتـه الإبداعيـة وتـشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبـادل الآراء حـول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومـن اجـل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حـد الكفـاءة

بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بـل أن يـصبح الإبـداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن تجوال المديرين يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على تمكين العاملين وتوليد الأفكار الجديـدة حيـث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجـود التعـاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصـة للنمـو والتطـور وتحقيـق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة مـن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجـل تحقيـق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. أشارت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في القدرة على المشكلات، وإن اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق (40.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.9%) من التباين في القدرة على حل المشكلات كمتغير تابع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بنجاح المديرون في ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا ينعكس إيجابًا على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، فممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف للحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، وتحفز العاملين على العمل، وتحقق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة أي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإداراتهم، مما يحقق قرارات فاعلة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العيدي، 2010).

5. دلت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة ب (اكتشاف الحقائق، تحـسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في القابليـة للتغيير، وإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (35.6%) من التبـاين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مـع اكتـشاف

الحقائق (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرين السابقين(41.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في القابلية للتغيير كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن ممارسة الإدارة بالتجوال سوف تزيد من الكفاءة لدى العاملين، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال. وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم، وتوفر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة يسهم في إبداع العاملين .

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في سعة الاتصال، وإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق(42%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.7%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في تحديد الأهداف من وراء السلوك الإبداعي نظرا لأهمية ذلك في استمرارية وفعالية أي منظمة، بالإضافة على أن ذلك التحديد يعكس مدى الاحتياجات المطلوبة فأن تحقيق الأهداف يعمل على توقع السلوك الممكن اتباعية حيال المشكلات المختلفة، ومن ثم تقييم الإدارة لمهاراتها وخبراتها، ومن ثم تحسين أدائها.

7. دلت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها تأثير في تشجيع الإبداع، وإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (38.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.1%) من التباين في تشجيع الإبداع كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في منح العاملين الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف والرغبة في سرعة انجاز الإعمال وعدم الخوف من المجازفة في التفويض، وأهمية الإلمام بالمقومات الأساسية للتفويض الفعال.

8. دلت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات الإدارة بالتجوال تأثيراً في المجازفة، وإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحفيز حيث يفسر مع اكتشاف الحقائق (56.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرين السابقين(58.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59.1%) من التباين في المجازفة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تحسين الاتصال) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً. يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تُعد أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة السلوك الإبداعي، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من

الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجـل تحقيـق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

9. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية فـي درجـة ممارسـة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجـة ممارسـة الإدارة بالتجوال في شركة البوتاس العربية، وأن الفـروق لـصالح ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصـل علـى المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنـه توجد فروق ذات دلاله إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الخبرة (31سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً علـى نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزداد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في درجة ممارسة الإدارة بـالتجوال وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50سـنة، و51 سـنة فـأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نـضجاً وإلمامـاً ويكون أكثر عطاءً وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

10. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية في مـستوى الـسلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأن الفروق لـصالح ذوي المؤهـل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في السلوك الإبداعي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (31سنة فـأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الـسلوك الإبـداعي وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فـأكثر). وأنـه توجـد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في الـسلوك الإبـداعي وأن الفروق لصالح الذكور. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مؤهـل الفرد وخبراته يكون أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع السلوك الإبـداعي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلـك النتيجـة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التـي

يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي :

1. أن تعمل شركة البوتاس العربية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى السلوك الإبداعي، وذلك من خلال زيادة الوعي عند المدراء والعاملين في الشركة بأهمية الإدارة بالتجوال، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.
2. حث مديري الدوائر في الشركة على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في شركتهم لاختيار الأنسب من القرارات بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.
3. تبني المديرين المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية. من خلال الاهتمام بوضع البرامج التأهيليه.
4. ضرورة أن تتبنى شركة البوتاس العربية كثيراً من المفاهيم التي تحقق أبعاد الإدارة بالتجوال، بما ينعكس عنه كسلوك في التعرف على درجات القدرة على حل المشكلات في اتخاذ القرارات عند منتسبيها، وإزالة المعوقات التي تحد من السلوك الإبداعي، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعاملين ،من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية .
5. إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل بيئات ومنظمات أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة ما بين الإدارة بالتجوال والسلوك الإبداعي .

المراجع

أ. المراجع العربية:

ادريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد(2005) **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيـق عملـي لإدارة الـسلوك فـي المنظمـة**، ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية.

اندراوس، رامي جمال ومعايعه،عادل سالم (2008) "**الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**" الطبعة الأولى،عالم الكتب الحديث للنـشر والتوزيـع، عمان- الأردن.

البدري، عبد القادر عبد الحفيظ (2002). "دوافع العمـل وعلاقتهـا بـنظم القـيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيـا"، **مجلـة الإدارة العامة**، مجلد (42)، عدد (2)، ص ص 134-167.

البشابشه، سامر عبدالمجيد(2008) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **المجلـة العربيـة للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، المجلد(15)، العدد(2)، ص ص 74-103.

جادة، سليم وعبوي، زيد ،(2006)،**إدارة الإبداع والابتكـار**، عمـان، دار كنـوز المعرفة .

جواد ، شوقي ناجي، (1992)،**سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الإعمـال**، بغداد :دار الحكمة للطباعة والنشر .

جودي، حيدر حمزة يوسف، فؤاد (2011). "تأثير الإدارة بالتجوال فـي تطـوير عمل الإدارة الالكترونية – دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة "، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، مجلد (34)، عدد(90)، ص ص 321-338.

الحجيري، ايمن أحمد، (2009)، **أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبـداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربيـة الـسعودية**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الاردن .

الحراحشة، محمد؛ والهيتي، صلاح الدين (2006). أثر التمكـين الإداري والـدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون فـي شـركة الاتـصالات الأردنية، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد (33)، العدد (2)، ص: 240- 266.

الحربي، غنيم، (2008)، **أثر التمكين الاداري في بلورة السلوك الإبـداعي لـدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن .

حريم، حسين (2003) **إدارة المنظمات : منظور كلـي ، ط (1) ،** عمـان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2010) **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمـات**، عمـان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، ومنصور، ياسر (2006) إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسـة ميدانيـة علـى قطـاع الصناعات الدوائية في الأردن **، مجلة جامعة الحسين بن طـلال للبحـوث والدراسات،** مجلد (1)، عدد (1) **.**

حسين، ثائر وفخرو، عبدالناصر ،(2002)،**دليل مهارات التفكير**، عمان: جهينـة للنشر والتوزيع .

الحقباني، تركي عبدالرحمن، (1997)، **أثر المتغيرات التنظيمية علـى الابـداع الاداري في الاجهزة الحكومية في الريـاض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحمادي، علي،(1999)، **طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، سلسلة الإبداع والتفكيـر الابتكاري (4)،** بيروت :دار ابن حزم .

أبوحمور، حسام محمود، (2012)، **ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيميين في المستشفيات الاردنية**، رسالة دكتوراة غير منـشورة، جامعة عمان العربية، الاردن .

الحوامدة، نضال، والمعايطة سالم، (2003)، **"أثر دوافـع الالتحـاق بالعمـل فـي السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك**، المنارة، جامعة آل البيت، مجلد (14)، عدد (9) .

الخضيري، محسن، (2000)، **الإدارة بالتجوال :منهج متكامل لتحقيـق الفاعليـة الإدارية :مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية**، ط1، القاهرة : إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع.

خيرالله، سيد (1981)، **اختيار القدرة على التفكير الابتكاري،** القاهرة دار العـالم العربي.

خيرالله، جمال محمد، (2008)، **الإبداع الإداري، ط (1)** ، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدهان، اميمة (1989)، الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمـة **، مجلـة تنميـة الرافدين،** جامعة الموصل، عدد (26)، ص 213.

أبو زهرة، محمد، (2010)، **القيادة الإدارية وعلاقتهـا بالإبـداع الاداري** ،مقـال منشور على الانترنت yahoo.fr@ rafamerzougui .

الزيادين، يوسف كامل، (2005) "**أثر المناخ التنظيمي علـى الـسلوك الإبـداعي دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الـصناعية ومدينـة الحسن الصناعية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.

السالم، مؤيد سعيد،(1999)، العلاقة بين إبعاد تصميم العمل والـسلوك الإبـداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**، مجلة دراسات للعلـوم الإداريـة،** م(26)، ع (1)، ص ص 98 _ 133 .

السالم، مؤيد سعيد،(2009)، **القوة التنظيمية،** عمان :أثراء للنشر والتوزيع.

السحيمي، ياسر سعود، (2012)، **أثر ممارسة الإدارة بـالتجوال علـى التمكـين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينـة المنـورة في المملكة العربية السعودية,** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

سيد، أحمد عبدالجليل(2004) **تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضـوء مفهوم الإدارة بالتجوال،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة جنـوب الوادي، مصر.

الشهري، محمد بلغيث ،(2011)، **تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غيـر منـشورة،** المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز .

الشواورة، رشا سلام، (2010)، **أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الاردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن .

الصيرفي، محمد وحامد، عبد الغني، (2006)، **الاتصالات الدولية ونظم المعلومات،** مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين.

الصيرفي، محمد،(2005) **السلوك التنظيمي**، ط 1، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطروانة، محمد سالم، (2003)، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة على السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن .

الطيب، حسن ابشر، (1990)، إدارة الكوارث، **مجلة الإدارة العامة،** عدد (65)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبد الغني، أحمد عبده، (2010)، **ادارة وبناء فرق عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة** .

عبد المجيد، (2005) . **أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية - بنين، الهرم.

عبدالحليم أحمد، عبابنة رائد، (2006)، **أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي،** جامعة اليرموك، الاردن .

عبيد، ماجدة السيد،(2000)، **تربية الموهوبين والمتفوقين:** عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

العتيبي، محمد زويد(2007).**الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري** . القاهرة . دار الفجر للنشر و التوزيع .

العنزي، طلال بن رطيان، (2006)، **الإبداع الاداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية .

عويس، ممدوح احمد، (2009)، نموذج متطلبات – موارد الوظيفة وعلاقته بالانشغال بالعمل وأثرها في سلوكيات المبادرة بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد (33)، عدد(1)، ص ص 301-359.

العيدي، أمل محمد، (2010) "**أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.

الغرايبة، خالد، (2010) "**المعرفة الادارية واثرها على الابداع الاداري لدى المشرفين الاداريين في الشركات المساهمة العامة الاردنية في اقليم الجنوب،** رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.

القحطاني، سالم (2002)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الملك سعود : العلوم الإدارية**، عدد (2)، مجلد (14) ، ص ص 327 _373.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، الاصدار الاول، الشروق للدعاية والاعلان والتسويق، عمان .

القطاونة، منار، (2000)، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

كشواي، باري(2002). **إدارة الموارد البشرية؛** ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ماهر، أحمد(2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المعاني، أيمن عوده، واخو رشيده،عبد الكريم عقل(2009) "التمكين الإداري وإثارة في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية –دراسة ميدانية تحليلية "، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (5)،العدد (2)،ص (234-259).

المغربي، كامل محمد(2004) **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم، (2003)، **إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

نصير، طلال، والعزاوي، نجم(2011) "**أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة**، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب – البليدة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير للفترة 18-19 /2011/5.

ب. المراجع الأجنبية:

Amsbary, Jonathan H, and Staples, Patricia J,(1991)" Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around," **Journal of Business Communication**, 28 (Spring), 101-112.

Adiar , jhon, (1985):**management Decision making,**Gower Publishing.

Bieber, V. (2003). **Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs**. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Bose, Chandra, (2002), **Principles of Management and Administration**, New Delhi: Printice – Hall of India.

Buckner, T.M, (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, pp(86-88).

Cutler, Lonards, (2000) :Creativity :Essential to Technological Innovation, **Research Technology management ,**Nov – Dec , Vol .(43) .

Chen , su-Chang , (2010) ," Employees Personality Traist , Worke Motivation and Innovation Behavior in Marine Tourism Industry " , **Jornale of Service Scince and Management** ,Junel 1 , Vol.(17) , No.(5) , p.p 53-100 .

Daft, R (2001). **Organizational Behavior**. ($5^{th)}$ ed). Dryden Press. Harcourt College Publishers. USA.

David, Buchanan and Huczynski, Andrzej, (2002) Organizational Behaviour: An Introductory Text, ED 5, London: Prentic Hall.

Emmons, J, (2006), Managing By Walking Around**, Information Technology**, Project Management. PP (3).
Frase, L., & Hetzel, R. (2002). **Management By Wandering Around**. Oxford, England Scarecrow
Gapp, R& Fisher,R (2006) . Determibants of Innovative Behavior with an Application on Arab Academy for Science . Technology and Maritime Transport " Quality Assurance in Education. Vol :(14) No(2). pp:156 – 166 .
Gray . Jerry , L & Starke , Frederic , A, Starke , (1988) : **Organizational Behavior concepts and Applic**ations , 4th ed < merrilll publishing company .
Gleeson, K,(1994), **The Personal Efficiency Program**, New York, Wiley, and Son.
Hildebrand, Beil, M, (2006), The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, **Leadership in Health Services**, vol.(19), No.(4), pp.i-xv.
Jones, K, Harry, (2001), Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work**?, achievemax newsletter**, Issue(01). Available Ao http://www.achievemax.com/newsletter//management by wande.
Kratzer , Jan , Leenders , Ogerth A.J. , Engelen , Jo M.L. Van , (2004) , Stimulating the Potential : Creative Performance and Communication in Innovation Teams ", **Creativity and Innovation Management Quarterly** , Volume(13) , Issue(1) .
Kwasniewska , Joanna and Necka , Edward , (2004) , " Perception of the Climate for Creativity in the Workplace : The Role of the Level in the Organization and Gender " **. Creativity and Innovation Management** , Vol. (13) , No. (3) .
Liff, S. (2007). Managing government employees: How to motivate your people, deal with difficult issues, and achieve tangible results. New York: American Management Association.
Linowes, J. (2004). MBWA Management By Wandering Around. Natural Entrepreneur of New Hampshire . Available at www.nenh.com/ articles/20040908
Lorenzen,m,(1997), Management By wandering Around: Reference Rovering and Quality Reference Service, **The Reference Librarian**, no.(59), pp.51-57.
Macneill, n,and Boyd, R, (2006), Re – Examining Management By walking Around, **An Electronic Journal For Leader In Education**, vol.(4), Issue.(22).
McCormack, c, (2009), **Management By walking Around, :** Available At www.colmMcCormack.com.
Mckinney,T, (2004), **The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them**, Master Thesis, Texas Tech University.

Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W.,(2004) **Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**, ED 7, New York, Houghton Mifflin Company.

Peters, T,& Austin, N, (1994), **A passion For Excellence**, Collins, London.

Prince, T. (2008), "Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory", **American Academy for Financial Management**, 19 August, viewed on 25 September, 2008 available on ://www.aafm. Org /article.php?id=445.

Parimalam Enisteine And Kevine p. Hwang , (2007) , " **An Apprisal For Determinants of Organizationale Creativity And Impacts on Innovation Behavior**" , Proceedings of The 13th Asia Pacific Management Conference , Melbourne , Austrealia , Ioul -1055 .

Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", **organizational Dynamics,** Vol.(26), No.(2), pp.37-49.

Robbins, Stephen, P., (2001) , **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Rubin, Marcie Sara MPH; Stone, Richard K. MD (2010) Adapting the "Managing By Walking Around" Methodology as a Leadership Strategy to Communicate a Hospital-Wide Strategic Plan, **Journal of Public Health Management & Practice**: Volume(16), Issue (2), p 162–166 .

Scott.W.S.(2003) .organization : A.Determinants of Innovative Behavior .A path Model of Individual Innovation in the Work place . **Academy of Management** Journal. Vol.(37).No.(3) pp580-607 .

Serrat, O, (2009), Managing By Walking Around**, Knowledge Solution**, vol.(37), pp.1 – 3.

Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) **Principles of Organizational Behaviour**, ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.

Sekaran , U , (2006) ," **Research Methods For Building Approach** ", New York : jon wily & sons , inc .

Sezgin , Ferudun (2009) . Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools ,**Educational Research and Evaluation** , Volume 15 , Number 2 , pp. 185-201 (17) .

Thill, John V. and Bovee, Courtland L.(2005), **Excellence in Business Communication**, ED 6, USA: Person Prentice Hall.

Trudy C. DiLiello , Jeffery D . Houghton (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future : Toward a model of self – leadership , innovation and creativity , **Journal of Managerial Psychologe** , Volume :(21) Issue :(4) .

Yasaswy, D. A. (2001), "organizational frame bending principles for managing reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol.(3), No.(3). pp.194-204.

Yilmaz Ercan (2008) . Organization commitment and loneliness and lif satisfaction levels of school principals , Social Behavior And Personality ,36 (8) , 1085-1096 .

Webster Third New International Dictionary (2002). Massachusetts : Merriam Webster Inc .

الملحق (أ)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. إياد الرواشدة	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية
د. الهام الفاعوري	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية
د. علي صلاح	إدارة أعمال	جامعة الحسين بن طلال
د. سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. غازي البداينة	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية**، راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة . علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

اسم الرواشدة

القسم الأول: معلومات شخصية

القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) الثانوية العامة فما دون . ( ) كلية جامعية متوسطة .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 10 سنوات فأقل . ( ) 11-20 سنة.
( ) 21-30 سنة . ( ) 31 سنة فأكثر .

4- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) رئيس شعبة .
( ) موظف .

القسم الثـاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس أثر ممارسة الإدارة بـالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية ". يرجى قراءة الفقرات ووضـع إشـارة (√) تحـت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
	اكتشاف الحقائق					
1.	أستطيع من خلال تجوالي تحديد المشاكل التي تعاني منها دائرتي .					
2.	أستطيع من خلال تجوالي الحكم على حجم الإنجاز الذي تحقق فعلاً في الدائرة التي أعمل بها.					
3.	تجوالي في العمل يمكنني من معرفة ظروف العاملين في دائرتي .					
4.	تجوالي بين مكاتب العاملين يمكنني من الكشف عن اتجاهات العاملين نحو العمل					
5.	تجوالي بين مكاتب العاملين يمكنني من معرفة ما يحصل على ارض الواقع .					
	تحسين الاتصال					
6.	أستطيع من خلال تجوالي في تحسين علاقتي بالموظفين وكسب ثقتهم.					
7.	أقوم بعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين في دائرتي لمناقشة وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل.					
8.	أقوم بعقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين لمعالجة المشكلات التنفيذية .					
9.	أقوم بإعداد الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين لتبادل وجهات النظر حول طبيعة العمل في دائرتي.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
.10	أقوم بعقد المحاضرات للرد على استفسارات الموظفين حول طبيعة العمل في دائرتي					
	التحفيز					
.11	تجوالي في العمل يحفز العاملين على العطاء الأفضل .					
.12	أشعر بأن تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعدهم على الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى.					
.13	يحقق تجوالي بين العاملين بعض المطالب التي يرغبون بها .					
.14	يحقق تجوالي بين العاملين الحافز لديهم.					
	الإبداع والتطوير					
.15	يساعد تجوالي بين العاملين على إضافة الجديد في أساليب العمل .					
.16	يساعد تجوالي بين العاملين في اكتشاف الإعمال الإبداعية التي تفيد العمل .					
.17	يساعد تجوالي بين العاملين على اكتشاف المبدعين من العاملين .					
.18	أشعر بان تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعد في تطوير العلاقات الهادفة بين الموظفين					
.19	أشعر بان تجوالي بين مكاتب الموظفين في دائرتي يساعدني في تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم البرامج التدريبية الملائمة لتطويرهم.					
	التغذية الراجعة					
.20	تجوالي في العمل يمكنني من مساعدة العاملين على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم .					
.21	استطيع من خلال تجوالي في الدائرة مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم					
.22	تجوالي في العمل يمكنني من تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم .					
	القدرة على حل المشكلات					
.23	يتيح لي رئيسي الفرص في الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها .					
.24	أرغب في المشاركة في حل المشكلات المعقدة في عملي .					
.25	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل في شركتي .					
.26	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل شركتي .					

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
		درجة الإجابة				
	القابلية للتغيير					
27.	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المكلف به .					
28.	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة .					
29.	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي .					
30.	يتيح لي رئيسي الفرصة للتقدم والترقية .					
31.	أمتلك المقدرة على تعديل طريقة عملي أو تغيرها في شركتي .					
	سعة الاتصالات					
32.	توجد علاقة فهم متبادلة بيني وبين مديري .					
33.	أعمل على تطوير علاقاتي مع زملائي داخل نطاق العمل .					
34.	يشجع مديري التعاون بين المرؤوسين والعمل الجماعي في أداء العمل .					
35.	ابذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود الشركة التي اعمل بها					
	تشجيع الإبداع					
36.	أشجع الأفراد أن يبتعدون عن الروتين السلبي في شركتي .					
37.	تشكل المجازفة والمغامرة متعة للعاملين في الشركة .					
38.	أقوم بتنفيذ أية أفكار جديدة في شركتي .					
	المجازفة					
39.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة في شركتي .					
40.	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في الدائرة التي أعمل بها.					
41.	أحاول تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية في شركتي .					
42.	أحاول متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية في شركتي .					
43.	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية في شركتي .					

المعلومات الشخصية

الاسم: آسم طه الرواشدة

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2013

هاتف رقم: 0797543885

البريد الإلكتروني: taha.asem@yahoo.com